

Teija Suvanto

VALMENTAVALLA JOHTAMISELLA LAATUA
RIKOSSEURAAMUSLAITOKSEN JOHTAMISEEN JA
ESIMIESTYÖHÖN

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
2020

VALMENTAVALLA JOHTAMISELLA LAATUA RIKOSSEURAAMUSLAITOKSEN JOHTAMISEEN JA ESIMIESTYÖHÖN

Suvanto, Teija
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Tammikuu 2020
Sivumäärä: 98
Liitteitä: 4

Asiasanat: valmentava johtaminen, valmentava esimiestyö, johtamisen laatukortti, Rikosseuraamuslaitos

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Rikosseuraamuslaitoksen valmentavaa johtamista ja esimiestyötä. Työssä selvitettiin valmentavan johtamisen ja esimiestyön nykytilaa, valmentavan johtamisen hyötyjä ja esteitä sekä johtamisen laatukortin hyödynnettävyyttä Rikosseuraamuslaitoksessa tehtävässä esimiestyössä. Opinnäytetyön tutkimus kohdennettiin Länsi-Suomen rikosseuraamusalueelle. Tutkimuksen perusjoukkoa olivat johtamis- ja esimiestehtävissä työskentelevät virkamiehet.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustui kirjallisuuteen valmentavan johtamisen strategialähtöisyydestä, valmentavan johtamisen taidoista, rooleista sekä hyödyistä työyhteisölle ja vaikutuksista työhyvinvointiin. Teoreettinen viitekehys perustui myös Rikosseuraamuslaitoksen valmentavan johtamisen koulutusten kirjallisuuden sekä vuonna 2018 käyttöön otetun Rikosseuraamuslaitoksen johtamisen laatukortin hyvän johtamisen periaatteisiin uudistumisen, toiminnan- ja työyhteisön arjen johtamisesta sekä itsensä johtamisesta.

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, jotta saatiin selville, miten rikosseuraamusalalla esimiestehtävissä työskentelevät kokivat valmentavan johtamisen tämänhetkisen tilan olevan työpaikallaan. Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, koska tavoitteena oli saada tutkittua tietoa johtamisesta sen omassa ympäristössään. Kehittämistehtävänä oli tuottaa Rikosseuraamuslaitokselle kehittämisehdotuksia valmentavasta johtamisesta ja esimiestyöstä. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisinä kyselyinä sekä teemahaastatteluina. Kyselyn aineisto analysoitiin sisällönanalyysejä käyttäen. Teemahaastattelun aineisto litteroitiin. Tyypittäessä haastattelun rungon mukaan se analysoitiin luokittelemalla sekä teemoittelemalla.

Opinnäytetyön tuloksista voidaan todeta, että valmentavasta johtamisesta on tullut luonteva osa Rikosseuraamuslaitoksen johtamis- ja esimiestyötä. Johtajat ja esimiehet ovat saaneet runsaasti valmentajan johtamisen koulutusta. Valmentava johtaminen näkyy varsinkin Lännen rikosseuraamusalueen yhdyskuntaseuraamustoimistojen ja avovankiloiden arjessa. Suljetuissa vankiloissa valmentavan johtamisen osaaminen on myös hyvää, mutta parantamisen varaa vielä löytyy. Työtä hyvän, arvostavan ja luottamuksellisen työilmapiirin luomiseksi on erityisesti johdon ja esimiesten edelleen jatkettava tarmokkaasti.

QUALITY FOR LEADING CRIMINAL SANCTIONS AGENCY WITH COACHING LEADERSHIP

Suvanto, Teija

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Leadership and Business administration

January 2020

Number of pages: 98

Appendices: 4

Keywords: coaching leadership, coaching supervisor work, leadership quality card, Criminal Sanctions Agency

The purpose of this thesis was to improve the coaching leadership and supervisor work. The state of coaching leadership and management, the benefits and obstacles of coaching leadership and possible utilizing of the quality card in supervisor work at Criminal Sanctions Agency were also examined in this thesis. The research of this thesis was allocated to the Criminal Sanctions Region of the Western Finland. The basic group consisted of officials working in leadership and management.

The theoretical framework of this thesis was based on literature about the strategy based coaching leadership, the skills of coaching leadership, the roles and benefits of it for the work community and the impact on well-being at work. Theoretical framework also based on the literature about education of coaching leadership in Criminal Sanctions Agency and also quality card by Criminal Sanctions Agency which was taken in use in 2018. The quality card contains development of good leading principles, activity- and work community every day leading and selfleading.

Qualitative research method was used in the thesis to figure out how people working in Criminal Sanctions Agency experience the state of coaching leadership at the moment in their workplace. The manner of approach in the research was chosen to be case study, because the goal was to get researched information about leadership in its own environment. The development mission was to produce development suggestions for Criminal Sanctions Agency about coaching leadership and supervisor job. The research material was collected as electrical inquiries and theme interviews. The material of the inquiry was analysed by using content analysis. The material of the theme interview was transcribed. During typing with the interview's frame, it was analysed by classification and themeing.

It can be noted from the results of this thesis that the coaching leadership has become a natural part of the leadership and supervisor work in the Criminal Sanctions Agency. The leaders and supervisors have received a plentiful amount of coaching leadership education. Coaching leadership shows especially in Western criminal sanctions region, as an ordinary part of the work of community sanctions offices and open prisons. The coaching leadership is also good in closed prisons but there still is some development to do. Especially the leaders and supervisors should still keep working hard for a good, respectful and trustful work environment.

.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	RIKOSSEURAAMUSLAITOS	7
2.1	Rikosseuraamusalueet.....	10
2.2	Opinnäytetyön aiheen valinnan taustatekijät ja merkitys kohdeorganisaatiolle.....	11
3	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET	14
3.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet sekä tutkimusongelmat	14
3.2	Opinnäytetyön rajaus ja näkökulma.....	15
4	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	15
4.1	Laadullinen tutkimus	16
4.2	Lähestymistapa	17
4.3	Aineistonkeruumenetelmät	18
4.3.1	Kysely	19
4.3.2	Haastattelu	20
5	VALMENTAVA JOHTAMINEN	21
5.1	Strategia on koko organisaation asia.....	23
5.2	Valmentavan johtamisen taidot.....	25
5.3	Valmentavan johtamisen roolit	31
5.4	Valmentavan johtamisen hyödyt ja vaikutus työhyvinvointiin	33
6	JOHTAMISEN LAATUKORTTI VALMENTAVAN JOHTAMISEN APUNA RIKOSSEURAAMUSLAITOKSESSA	38
6.1	Uudistumisen johtaminen	41
6.2	Toiminnan johtaminen	41
6.3	Työyhteisön arjen johtaminen.....	42
6.4	Itsensä johtaminen	43
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	46
7.1	Aineiston keruu	46
7.2	Aineiston analyysi.....	48
7.3	Tutkimuksen tulokset.....	51
7.3.1	Sähköisen kyselyn tulokset.....	51
7.3.2	Teemahaastattelujen tulokset.....	70
7.4	Tutkimuksen luotettavuus	85
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	88
	LÄHTEET	94
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Oikeusministeriön strategian mukaiset henkilöstöä koskeva tavoitteet ovat: “osallistava ja innostava johtaminen tukee tavoitteiden saavuttamista, osaamisen kehittämisen on strategista ja tulevaisuuslähtöistä sekä työyhteisö on oikeudenmukainen ja tukee työhyvinvointia.” (Oikeusministeriön www-sivut 2019.) Koko valtionhallinnossa, kuten myös Oikeusministeriön hallinnon alaan kuuluvassa Rikosseuraamuslaitoksessa, johtamisen ja esimiestyön kehittäminen on strategiassa määritelty ajankohdainen ja keskeinen kehittämiskohde. Johtamista ja esimiestyötä valtion laitoksissa saatetaan pitää byrokraattisena ja autoritäärisenä, koska toimintaa ohjaa lainsäädäntö, toimivaltasuhteet ovat tarkoin määriteltyjä ja toiminta tapahtuu kansalaisilta suurelta osin näkymättömissä. Valtion virastojen toiminnan tarkoituksena ei ole tuottaa liiketoiminnan kautta voittoa, vaan toteuttaa laista lähteviä tavoitteita. Rahoitus määrittää valtion budjetissa eikä toiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta pysty tarkastelemaan euroina suoraan tilinpäätösanalyysistä. Johtaminen ja esimiestyö ovat yksi suurimmista työhyvinvointiin vaikuttavista osa-alueista, joten niillä on valtava vaikutus ihmisten motivaatioon, työssä viihtyvyyteen ja toiminnan tuloksellisuuteen.

Vuosikymmenien mittaan Rikosseuraamuslaitoksessa on varmasti koettu monenlaisia erilaisia johtamistapoja ja -tyylejä. On ollut ja on edelleen paljon modernia hyvää johtajuutta; valmentavaa ja positiivista ilmapiiriä luovaa sekä luultavasti myös Fredrik Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon teorian mukaista ”johtaja on ylempänä” -johtamista. Valtion työtyytyväisyyskyselyllä VMBarolla mitataan valtion laitosten, kuten myös Rikosseuraamuslaitoksen, työntekijöiden mielipiteitä monista työtyytyväisyyteen vaikuttavista asioista, kuten johtamisesta ja esimiestyöstä. Koko Rikosseuraamuslaitoksen johtajuusindeksi oli vuoden 2019 työtyytyväisyyskyselyn mukaan 3,23. Vaihteluväli esimerkiksi Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen vankiloissa oli 2,06:stä 3,35:een. Tuloksellisen työn tekemisen mahdollistaminen (lähiesimiehen taholta) barometri osoitti koko Rikosseuraamuslaitoksessa olevan 3,52, vaihteluväli tässä osiossa Lännen alueella oli jopa 1,92:sta 3,95:een. VMBaron, kuten myös johtamisen ja esimiestyön työtyytyväisyyskyselyn tulokset laitoksittain vaihtelevat melko paljonkin vuosittain, suuntaukset voivat olla laskevia tai nousevia. Herää ajatuksia

ja kysymyksiä, mistä ne johtuvat, mikä vaikuttaa ihmisten kokemuksiin hyvästä tai ei niin hyvästä - johtamisesta.

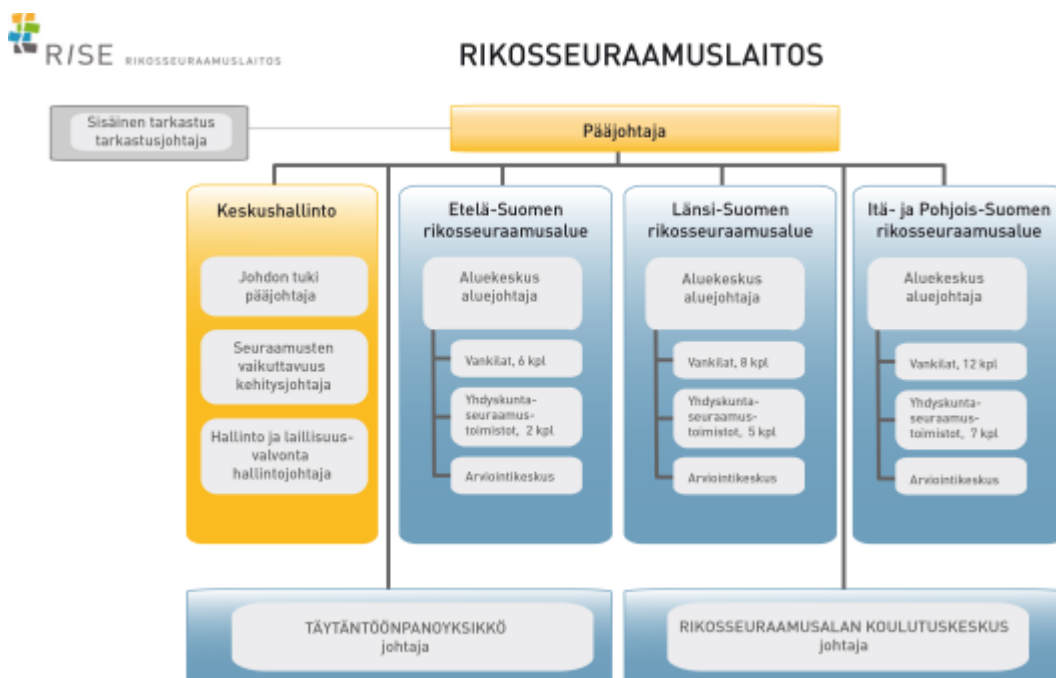
Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartassa kaudelle 2018–2021 henkilöstöä koskevinä tavoitteina on mainittu muun muassa: ”Innostamme ja valmennamme henkilöstöä jatkuvassa muutoksessa ja kehitämme työhyvinvointia suunnitelmallisesti”. Toimenpiteinä strategiakartassa mainittiin vuodelle 2018 johtamisen laatukortin käyttöönotto sekä kehittämisalueina työn ja työyhteisöjen kehittäminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Vankila- ja kriminaaliryönnätyksen henkilöstö VaKHe ry:n Kriminaalipoliittisessa koulutuspäivässä 19.4.2018 silloinen pääjohtaja Esa Vesterbacka kertoi, että ajankohtaista on Rikosseuraamuslaitoksen johtamisjärjestelmän kehittäminen eli johtoryhmätyön tehostaminen sekä johtamis- ja esimiestyön kehittäminen.

Valmentavan johtamisen periaatteita ja oppeja on jo vuosia käytetty hyväksi Rikosseuraamuslaitoksen johtamis- ja esimiesvalmennuksissa niin Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksessa, kuin Rikosseuraamuslaitoksen alueellisissakin koulutuksissa. Toistaiseksi ei vielä ole tutkittu ja selvitetty, miten valmentavan johtamisen koulutus on vaikuttanut laitoksissa tehtävään johtamistyöhön ja miten valmentava johtaminen on henkilöstön keskuudessa koettu ja havaittu. Ylitarkastaja Leo Immosen sanoin 5.2.2019 Länsi-Suomen Rikosseuraamusalueen esimiesvalmennuksessa: ”Kaikki esimiestyö on johtamista ja kaikki johtaminen on esimiestyötä.” Siksi tässäkin tutkimuksessa Rikosseuraamuslaitoksen valmentavasta johtamisesta ja esimiestyöstä käytetään termejä johtaminen ja esimiestyö synonyymeinä.

2 RIKOSSEURAAMUSLAITOS

Oikeusministeriön alainen Rikosseuraamuslaitos toteuttaa tutkintavankeuden ja rangaistusten täytäntöönpanon. Rikosseuraamuslaitoksen tehtävänä on yhdyskuntaseuraamusten ja vankeusrangaistusten täytäntöönpano siten, että lisätään tuomittujen valmiuksia rikoksettomaan elämäntapaan sekä edistetään heidän elämänhallintaansa ja sijoittumistaan yhteiskuntaan. Rikosseuraamuslaitos vastaa ehdolliseen vankeusrangaistukseen tuomittujen nuorten rikoksentekijöiden valvonnasta, nuorisorangaistuksen, yhdyskuntapalvelun, vankeusrangaistuksen ja sakon muuntorangaistuksen täytäntöönpanosta, ehdonalaiseen vapauteen päästettyjen valvonnasta sekä tutkintavankeuden toimeenpanosta. (Laki Rikosseuraamuslaitoksesta 27.11.2009/953, 1:1-3§.)

Rikosseuraamuslaitoksen organisaation muodostavat keskushallintoyksikkö, kolme rikosseuraamusaluetta, täytäntöönpanoyksikkö ja koulutuskeskus (kuvio 1). Rikosseuraamuslaitoksen keskushallintoyksikkö (Rise Keha) toimii Helsingissä. Rikosseuraamuslaitoksessa muodollisesta täytäntöönpanosta vastaa Täytäntöönpanoyksikkö. Yksiköllä voi olla toimipaikkoja rikosseuraamusalueen eri yksiköissä. Täytäntöönpanoyksikön päätoimipaikka on Turku. Rikosseuraamusalueet ovat: Etelä-Suomen rikosseuraamusalue (ESRA), jonka toimialueena ovat Uudenmaan ja Itä-Uudenmaan maakunnat, päätoimipaikkana on Helsinki. Länsi-Suomen rikosseuraamusalue (LSRA), jonka toimialueena ovat Varsinais-Suomen, Satakunnan, Etelä-Pohjanmaan, Pohjanmaan, Pirkanmaan, Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen maakunnat sekä Ahvenanmaa, päätoimipaikkana on Tampere. Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalue (IPRA), jonka toimialueena ovat Keski-Suomen, Etelä-Savon, Kymenlaakson, Etelä-Karjalan, Pohjois-Karjalan, Pohjois-Savon, Keski-Pohjanmaan, Pohjois-Pohjanmaan, Kainuun ja Lapin maakunnat, päätoimipaikkana on Kuopio. Rikosseuraamusalueella toimii arviointikeskus (Arke), yhdyskuntaseuraamustoimistoja ja vankiloita. (Asetus Rikosseuraamuslaitoksesta 30.12.2015/1739, 2-3§; Rikosseuraamuslaitoksen [www-sivut](http://www.riksseuraamuslaitos.fi) 2019.)



Kuvio 1. Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio (Rikosseuraamuslaitoksen www-sivut 2019).

Rikosseuraamuslaitokseen kuuluu myös Vantaalla sijaitseva valtakunnallinen Rikosseuraamusalan koulutuskeskus (RSKK). Se on ainoa valvonnan ja ohjauksen tehtäviin päteväntä alaa koulutusta järjestävä oppilaitos. RSKK tarjoaa rikosseuraamusalan tutkintokoulutusta sekä ammattitaitoa kehittävää koulutusta. RSKK tarjoaa rikosseuraamusalalla työskenteleville täydennyskoulutusta, jonka sisältö, tavoitteet ja menetelmät tukevat alalla tehtävää työtä. Täydennyskoulutus lisää työntekijöiden ammatillista osaamista ja sitä kautta koko työyhteisön kehittämistyötä. Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen täydennyskoulutusten painopistealueita ovat: 1. Johtaminen ja työyhteisötaidot. 2. Lähtyö eli tuomioiden toimeenpanoon liittyvä vuorovaikutus- ja asiakastyö. 3. Uusimisriskiä vähentävä ohjelmatyö. 4. Turvallisuus eli yhteisön ja yksilön turvallisuus sekä voimankäytön välineet. 5. Toiminnan ohjaus, jota Rikosseuraamuslaitoksen keskushallinto kouluttaa ajankohtaisista asioista. (Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen www-sivut 2019.)

Rikosseuraamuslaitos sitoutuu suomalaisessa yhteiskunnassa tärkeimpinä pidettyihin arvoihin, kuten ihmisarvon kunnioittaminen ja oikeudenmukaisuus (kuviot 2). Rikosseuraamuslaitoksessa tehtävän työn lähtökohtana on usko siihen, että jokaisella ihmisellä on mahdollisuus muuttua, kehittyä ja kasvaa. Kaikessa Rikosseuraamuslaitoksessa tehtävässä työssä keskeisenä arvona mukana kulkee turvallisuus. Se tarkoittaa

laillista ja turvallista täytäntöönpanojärjestelmää sekä yhteiskunnan turvallisuuteen vaikuttamista syrjäytymiskiirteen katkaisemisen ja uusintarikollisuuden vähentämisen avulla. Arvoihin sitoutuminen tarkoittaa perusoikeuksien ja ihmisoikeuksien turvaamista sekä inhimillistä ja yhdenvertaista kohtelua. Rangaistuksen täytäntöönpano tukee yksilöllistä kehitystä, kasvua ja pyrkimystä rikoksettomaan elämään. Rikosseuraamuslaitoksen kaikki toiminta on lainmukaista ja siinä noudatetaan oikeutta ja kohtuutta. (Rikosseuraamuslaitoksen www-sivut 2019.)



Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan kulmakivet



Kuvio 2. Rikosseuraamuslaitoksen arvot ja strategia (Rikosseuraamuslaitoksen www-sivut 2019).

Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan keskeisenä tavoitteena asiakkaiden suhteen on rangaistusten täytäntöönpano niin, että se lisää tuomitun valmiuksia suoriutua yhteiskunnassa. Rikosseuraamuslaitos tekee laajasti yhteistyötä muiden viranomaisten, kolmannen sektorin toimijoiden ja asiakkaan lähiverkoston kanssa. Rikosseuraamuslaitoksen rakenteet ja prosessit tukevat ja mahdollistavat vaikuttavan ja turvallisen tuomion täytäntöönpanon mahdollisimman avoimissa olosuhteissa. Tavoitteena henkilöstön suhteen on osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö, joka kokee työnsä mielekkääksi. Tavoitteena on myös pitää Rikosseuraamuslaitos luotettavana ja

arvostettuna organisaationa ja yhteistyökumppanina. (Rikosseuraamuslaitoksen www-sivut 2019.)

Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstömäärä vuonna 2019 on 2573 henkilötyövuotta. Vankeja oli vuoden 2017 tilinpäätöksen mukaan kirjoilla päivittäin keskimäärin 3035 ja yhdyskuntaseuraamuksia suorittavia oli päivittäin keskimäärin 2968. Rikosseuraamuslaitoksen toimintamenomääräraha vuonna 2019 on 216 499 000 euroa. (Tulossopimus 2019 – 2022, 13; Tilinpäätös ja toimintakertomus 2017, 27, 31.)

Rikosseuraamuslaitoksessa tehtävään työhön kuuluu erilaisia asiantuntija-, asiakas- ja lähityötehtäviä. Tutkintavankeuden ja vankeusrangaistusten täytäntöönpanossa työskennellään lähinnä vartiointi- ja valvontatehtävissä sekä koulutus-, kuntoutus- ja sosiaalityön tehtävissä. Yhdyskuntaseuraamusten toimeenpanossa sekä ehdollisesti vapautuneiden valvonnassa valtaosa on rikosseuraamustyöntekijän ja rikosseuraamusesimiehen virkanimikkeillä tehtävää asiakastyötä. Vankilassa asiakas- ja lähityötä tekeviä rikosseuraamusalan ammattilaisia ovat esimerkiksi vartija, rikosseuraamusesimies, erityisohjaaja, ohjaaja, sosiaalityöntekijä, työnjohtaja, talousmestari, opinto-ohjaaja, liikunnan ohjaaja ja pappi. Rikosseuraamuslaitoksessa on luonnollisesti myös johto-, hallinto- ja asiantuntijatehtäviä. (Rikosseuraamuslaitoksen www-sivut 2019.)

2.1 Rikosseuraamusalueet

Suomi on jaettu kolmeen rikosseuraamusalueeseen, jotka ovat henkilöstö ja asiakasmääriltään lähestulkoon samaa kokoluokkaa. Alueet ovat Etelä-Suomen, Länsi-Suomen sekä Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueet. Rikosseuraamuslaitokseen kuuluu Keskushallinnon, Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen ja Täytäntöönpanoyksikön lisäksi yhteensä 26 vankilaa ja 14 yhdyskuntaseuraamustoimistoa (kuvio 3). Vankilat ovat luonteeltaan suljettuja vankiloita tai avovankiloita.



Kuvio 3. Rikosseuraamuslaitos. Vankilat ja yhdyskuntaseuraamustoimistot. (Rikosseuraamuslaitoksen ulkoinen esittely 2017, 7.)

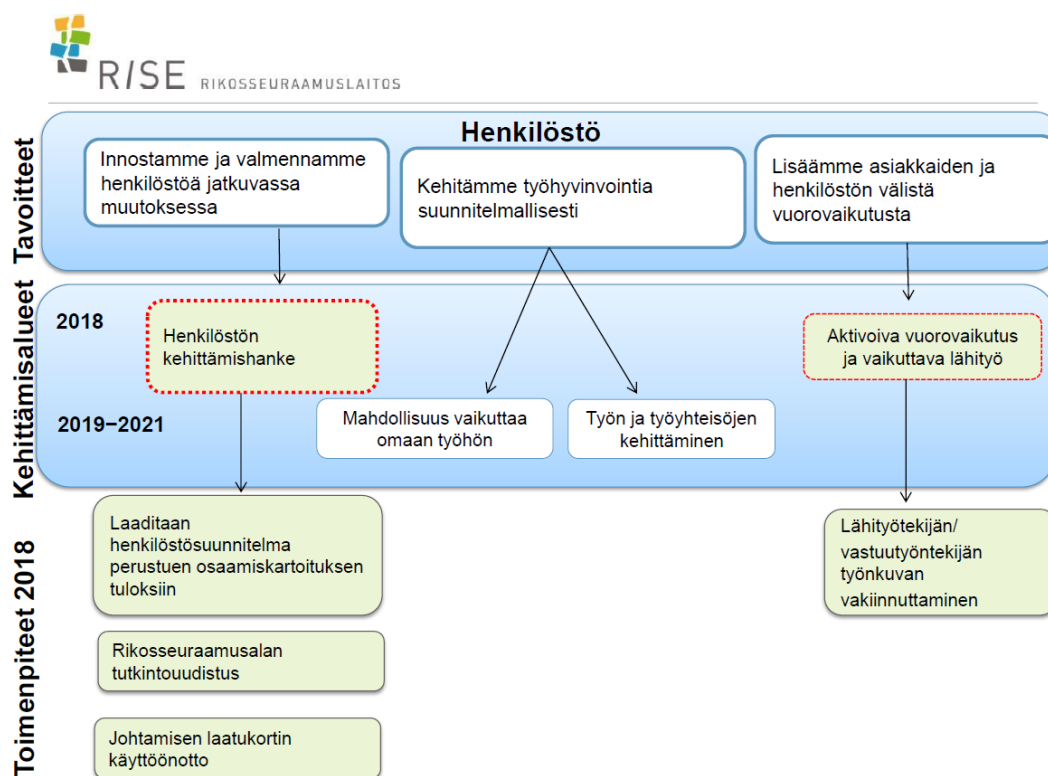
Kartasta (kuvio 3) on nähtävissä harmaalla värillä Länsi-Suomen rikosseuraamusalue, keltaisella värillä on merkitty Etelä-Suomen rikosseuraamusalue sekä sinisellä on merkitty Itä-Pohjois-Suomen rikosseuraamusalue. Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen aluekeskus sijaitsee Tampereella ja arviointikeskus Turussa. Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen aluekeskus ja arviointikeskus sijaitsevat Helsingissä. Itä-Pohjois-Suomen aluekeskus sijaitsee Kuopiossa ja arviointikeskus sijaitsee Kuopiossa, Oulussa ja Mikkeliissä. Kartassa on nähtävissä kaikki Suomen vankilat ja yhdyskuntaseuraamustoimistot. (Rikosseuraamuslaitoksen www-sivut 2019; Rikosseuraamuslaitoksen ulkoinen esittely 2017, 6-7.)

2.2 Opinnäytetyön aiheen valinnan taustatekijät ja merkitys kohdeorganisaatiolle

Oikeusministeriön strategian henkilöstötavoitteissa todetaan, että “osallistava ja innostava johtaminen tukee tavoitteiden saavuttamista, osaamisen kehittäminen on strategista ja tulevaisuuslähtöistä ja työyhteisö on oikeudenmukainen ja tukee työhyvinvointia.” (Oikeusministeriön www-sivut 2019.) Myös Rikosseuraamuslaitoksessa johtamisen ja esimiestyön kehittäminen on keskeinen ja tärkeä strategiassa määritelty

asia. Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöä koskevinä tavoitteina kaudella 2019–2021 on henkilöstön valmentaminen jatkuvassa muutoksessa sekä työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen. (Rikosseuraamuslaitoksen www-sivut 2019.)

Rikosseuraamuslaitoksen strategiassa tavoitteina ovat henkilöstön innostaminen ja valmentaminen, työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen sekä henkilöstön ja asiakkaiden vuorovaikutuksen lisääminen (kuvio 4). Rikosseuraamuslaitoksen johtaminen ja toimintakulttuuri tukevat uusien toimintamallien luomista ja työhyvinvointia. Työtehtävät ovat mielekkäitä ja merkityksellisiä sekä ammattitaidon ja uran kehittämiseen on monipuolisia mahdollisuuksia. Henkilöstöllä on yhteinen ymmärrys arvoista ja tavoitteista. Esimiestyö on osallistavaa ja työyhteisössä kannustetaan työprosessien kehittämiseen ja innovatiivisuuteen. (Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2017, 14.)



Kuvio 4. Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartta. Tavoitteet ja kehittämisalueet kaudelle 2019–2021. Henkilöstö. (Rikosseuraamuslaitoksen www-sivut 2018.)

Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartan mukaan tavoitteina 2019 – 2021 on valmentaa henkilöstöä jatkuvassa muutoksessa ja kehittää työhyvinvointia suunnitelmalli-

sesti. Näihin tavoitteisiin liittyy erityisesti johtamisen laatukortin käyttöönotto sekä johtamisen ja esimiestyön kehittäminen valmentavan johtamisen menetelmin. Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstön kehittämishankkeen loppuraportissa 19.12.2018 todetaan, että kehittämistyön tavoitteena on nostaa johtamistyön arvostusta, parantaa johtamistyön laadun arviointia sekä nostaa johtamisen ja esimiestyön työtyytyväisyysbarometrin tuloksia. Johtamisen kehittämisen myötä vuorovaikutuksen laatu ja ihmisten kuulluksi tuleminen työyhteisöissä paranevat. Valmentavan johtamisen vaikuttavuutta tutkitaan esimerkiksi opinnäytetyöllä ja tulosten perusteella valmennuskäytäntöjä kehitetään. (Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstön kehittämishankkeen loppuraportti 2018, 5.) Rikosseuraamusalan koulutuskeskus on järjestänyt strategian mukaista johtamis- ja esimiesvalmennuskoulutusta jo pitkään 2000 - luvulla. Alueellisissa esimiesvalmennuspäivissä on koulutettu jo useita vuosia johtoa ja esimiehiä valmentavaan työotteeseen.

Johtaminen ja esimiestyö ovat yksi työhyvinvointiin vaikuttavista osa-alueista. Työhyvinvointikysely VMBaron ensimmäisen osa-alueen kysymykset liittyvät seuraaviin johtamisen ja esimiestyön teemoihin: Tuloksellisen työn tekemisen mahdollistaminen, työssä onnistumista tukeva palaute, oikeudenmukainen kohtelu, esimiesten onnistuminen töiden organisoinnissa, johdon onnistuminen töiden organisoinnissa, ylimmän johdon toimiminen esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä. mahdollisuus kokeilla ja tehdä asioita uudella tavalla.

Valmentavan johtamisen kehittämistä Rikosseuraamuslaitoksessa on tutkittu tois- taiseksi vain yhdyskuntaseuraamustoimistoihin kohdistuvassa opinnäytetyössä. Jonkin verran tutkimuksia valmentavasta johtamisesta löytyy julkishallinnon piiristä muun muassa Poliisihallinnosta, Kansaneläkelaitoksesta sekä kaupunkien hallinnosta. Rikosseuraamuslaitos on panostanut viime vuosina varsin mittavasti johdon sekä esimiesten kouluttamiseen valmentavan johtamisen osaajiksi. Valmentavan johtamisen olemassaoloa, käyttöä, osaamista tai vaikuttavuutta ei Rikosseuraamuslaitoksessa ole tutkittu lainkaan. Rikosseuraamusalan johtamisen ja esimiestyön kehittäminen on luonnollisesti koko ajan eteenpäin menevä ja jatkuva prosessi, jonka tueksi tarvitaan tutkimustietoa ja kehittämistyötä.

3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET

Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen valmentavan johtamisen avulla on ollut viime vuosina valtionhallinnon johtamisen keskiössä. Siksi tämän opinnäytetyön tavoitteet liittyvät valmentavan johtamisen kehittämiseen ja sen olemassaolon selvittämiseen Rikosseuraamuslaitoksen eri toimipisteissä Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella. Myös vuonna 2018 lanseerattu Rikosseuraamuslaitoksen johtamisen laatukortti ja sen hyödyntäminen johtamisessa ja esimiestyössä ovat kiinteästi mukana tässä tutkimuksessa.

3.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet sekä tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Rikosseuraamuslaitoksen valmentavaa johtamista sekä löytää tapoja johtamisen laatukortin hyödyntämiseen sen tukena. Tavoitteena on selvittää, miten valmentava johtaminen näkyy ja vaikuttaa jokapäiväisessä toiminnassa ja työssä rikosseuraamusalan laitoksissa. Koetaanko johtamisen olevan strategiassa mainittua innostavaa ja valmentavaa? Tavoitteena on myös saada tietoa siitä, kokevatko esimiesasemassa olevat henkilöt omaavansa mielestään tarpeeksi valmentavan johtamisen osaamista ja ovatko he saaneet riittävästi valmentavan johtamisen koulutusta. Entä miten valmentavaa johtamisotetta voidaan edelleen kehittää sekä miten johtamisen laatukortti on viety ja voidaan parhaimmillaan viedä työn arjen käyttöön?

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten valmentava johtaminen toteutuu Rikosseuraamuslaitoksessa?
2. Miten esimiehet kokevat oman valmentavan johtamisen osaamisensa?
3. Miten valmentavaa johtamista voidaan kehittää Rikosseuraamuslaitoksessa?
4. Miten johtamisen laatukorttia voidaan hyödyntää valmentavan johtamisotteen kehittämisessä?

3.2 Opinnäytetyön rajaus ja näkökulma

Opinnäytetyön tutkimusosuus on rajattu Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen vankiloihin ja yhdyskuntaseuraamustoimistoihin, koska ainakin Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella on valmentavan johtamisen koulutusta järjestetty ja tarjottu kaikille esimiehille ja johdossa työskenteleville. Tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat kaikki vankiloiden ja yhdyskuntaseuraamustoimistojen apulaisjohtajat ja rikosseuraamus-esimiehet, koska kaikilla on kokemusta johtamisen kohteena olost ja johtamisesimiestehtävistä. Haastateltavaksi valitaan Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen laitoksissa johtamis- ja esimiestehtävissä toimivia virkamiehiä. Tutkimuksesta on rajattu ulkopuolelle Hämeenlinnan vankila, koska Rikosseuraamuslaitoksen tiedotteen 20.12.2018 mukaan vankilan sisäilmaongelmien vuoksi vankilarakennuksesta joudutaan luopumaan nopeasti. Tällaisella äkillisellä kriisitilanteella saattaisi olla vaikutusta tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. (Rikosseuraamuslaitoksen www-sivut 2019.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksessa tutkimusongelma ratkaistaan erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Asian kehittäminen tai muutoksen aikaansaaminen voivat myös olla tutkimusongelmana. Tutkimuksella tuotetaan tietoa ymmärryksen lisäämiseksi sekä päätöksenteon perusteiksi. Kehittämistyössä käytetään hyväksi monia menetelmiä, tutkimuskirjallisuudessa ne jaetaan määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin). Eri menetelmillä kehittämistyön tueksi saadaan erilaista tietoa, näkökulmia ja ideoita. Menetelmiä valittaessa on tärkeintä pohtia aluksi, millaista tietoa tarvitaan ja mihin sitä aiotaan käyttää. Määrällinen tutkimus perustuu lukuihin, laadullinen sanoihin ja lauseisiin. (Kananen 2014, 18, 20, 23; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 40-41.)

Kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä voidaan myös yhdistää useilla tavoilla, liittyen siihen mitä halutaan tutkia. Tällaista tutkimuksen yhdistämistä kutsutaan useilla eri nimityksillä, kuten monistrateginen tutkimus, triangulaatio tai monimetodinen lähestymistapa. Käytön perusteena on usein tutkimuksen kattavuuden ja sitä

kautta validiuden lisäämiseen tähtäävät toimet useaa menetelmää, aineistoa, tutkijaa tai teoriaa hyödyntäen. Triangulaatiossa varmentavan käytön periaate tarkoittaa, että kun eri menetelmillä saadaan sama tulos, siihen voidaan luottaa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 31). Menetelmiä voidaan yhdistää niin, että kvalitatiivisia tuloksia käytetään esimerkkeinä kvantitatiivisten tulosten joukossa, kvalitatiivisia tuloksia käytetään kvantitatiivisten tulosten selittämiseen, kvalitatiivista vaihetta käytetään hypoteesien luomiseen kvantitatiivisessa vaiheessa tai käytetään aluksi kvantitatiivista otetta, jonka pohjalta muodostetaan typologioita kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 28, 31; Vilka 2015, 70-71.)

Kehittämiskohdetta eli ongelman ratkaisun kokonaisuutta voidaan lähestyä eri tavoin, valittua tapaa kutsutaan tutkimusotteeksi tai lähestymistavaksi. Ennen kuin valitaan kehittämistyössä käytettävät menetelmät, pohditaan, minkälaisen lähestymistavan avulla kehittämistyötä suunnitellaan. Kehittämistyössä lähestymistavan valinta vastaa tutkimusstrategian valintaa tieteellisessä tutkimuksessa, jossa strategiaksi voidaan valita vaikkapa tapaustutkimus tai toimintatutkimus. Tyypillisiä kehittämistyöhön soveltuvia lähestymistapoja ovat myös konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu, ennakointi, verkostotutkimus ja innovaatioiden tuottaminen. Lähestymistavan valinta ei ole vielä menetelmien, kuten havainnointi, haastattelu tai kysely, valintaa. Toisaalta lähes kaikki menetelmät sopivat mihin lähestymistapaan hyvänsä. Monesti kehittämistyössä on piirteitä monista lähestymistavoista. (Kananen 2014, 20; Ojasalo ym. 2009, 51-52.)

4.1 Laadullinen tutkimus

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, koska tutkija on kiinnostunut siitä, miten ja millaisena rikosseuraamusalalla työskentelevät kokevat asioiden, kuten johtamisen olevan. Työssä saattaa ilmetä myös piirteitä kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta. Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää, kuvata ja antaa tulkintoja tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Samankaltaisuudet sekä myös poikkeavuudet ovat tutkimuksen kannalta kiinnostavaa aineistoa. Analyysi on mukana ohjaamassa tutkimusprosessin eri vaiheita sekä myös tiedonkeruuta ja tutkimusprosessia. On virhe kerätä ensin koko aineisto ja aloittaa

analysointi vasta lopuksi. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden tutkittavan ilmiön perusteelliseen kuvaamiseen, selvittämiseen ja syvälliseen ymmärtämiseen. Laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta, määrällinen puolestaan tapausten joukkoa. Laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan yhdestä havaintoyksiköstä irti mahdollisimman paljon, tapausta käsitellään perusteellisesti syvyysuunnassa. Tutkimuksen tulosta ei voi yleistää, se pätee vain tutkimuskohteeseen. (Kananen 2014, 18-20; Vilka 2015, 67.)

Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä, siitä miten ihmiset kokevat ja näkevät asioita. Sen tavoitteena on ihmisten toimintaa koskevien päämäärien ymmärtämisen avulla selittää heidän toimintaansa eli paljastaa ihmisten toiminnan antamia merkityksiä, jotka voivat ilmetä arvoina, ihanteina, käsityksinä, haluina, uskomuksina. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan välillä on suora kontakti, sillä tutkija menee ilmiön pariin haastattelemaan tai havainnoimaan. Tutkija on kiinnostunut ilmiön ymmärtämisestä sanojen, tekstien tai kuvien avulla sekä prosesseista ja merkityksistä. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on, että tutkimus on subjektiivista – tutkijan oma ymmärryshorisontti vaikuttaa tutkimuksessa tehtäviin tulkintoihin ja johtopäätöksiin. Tiedon keruun ja analysoinnin työkalu on siis tutkija itse. Laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan käsitys Rikosseuraamuslaitoksen johtamisesta ja esimiestyöstä sekä ymmärtämään ja kuvaamaan tutkittavaa asiaa. (Kananen 2014, 18-20; Vilka 2015, 67-68.)

4.2 Lähestymistapa

Tässä työssä lähestymistavaksi on valittu Case- eli tapaustutkimus, koska tavoitteena on tuottaa tutkittua tietoa rikosseuraamusalan johtamisesta sen omassa ympäristönsä arkityössä. Kehittämistehtävänä on tuottaa Rikosseuraamuslaitokselle kehittämisohjeita valmentavan johtamisen kehittämiseksi. Tapauksen kohteesta eli valmentavasta johtamisesta ja sen kehittämisestä pyritään saamaan kokonaisvaltainen käsitys sillä perusteella, minkälaisia ihmisten käsitykset ja niiden vaihtelut samoista ilmiöistä ovat. Tapaustutkimus voidaan toteuttaa kvalitatiivisesti tai yhtä lailla kvantitatiivisesti. (Kananen 2014, 23; Hirsjärvi ym. 1997, 191.) Case-tutkimuksessa on tavoitteena tuottaa tutkittua tietoa kohteesta. Kun kehittämistyössä halutaan ymmär-

tää syvällisesti organisaation tilannetta, ratkaista ilmennyt ongelma organisaatiossa ja tutkimuksen keinoin tuotetaan kehittämis ehdotuksia, tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi erinomaisesti. Case-tutkimuksessa ei siis varsinaisesti viedä muutosta eteenpäin konkreettisesti käytäntöön, vaan kehitetään ratkaisuehdotuksia tai ideoita ongelman ratkaisuksi. Kohdetta tutkitaan syvällisesti luonnollisessa tilanteessa sen omassa ympäristössä. Tutkimuksen kohteita on vähän, usein vain yksi. Tapauksen voi muodostaa prosessi, tuote- tai asiakasryhmä, maantieteellinen alue, toiminto, tapahtuma, yksilö, henkilöstöryhmä tai koko organisaatio. Case-tutkimukselle on tyypillistä useiden erilaisten tiedonhankintamenetelmien käyttäminen, jotta saadaan yksityiskohtainen, kokonaisvaltainen ja syvälinen käsitys kohteesta. (Ojasalo ym. 2009, 36-37, 53, 55.)

Tapaustutkimuksella on mahdollista ymmärtää kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti. Se vastaa kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?” – kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu? Tapauksen tutkimisessa huomioidaan paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet eli se voi auttaa esimerkiksi ymmärtämään organisaatiossa henkilöiden välisiä suhteita ja toimintaa. Tapaus voi olla tyypillinen työelämässä tai se voi olla ainutlaatuinen tai poikkeuksellinen. Aineisto kerätään yleensä havainnoimalla tai analysoimalla kirjallisia aineistoja. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään usein myös erilaisia haastatteluja sekä voidaan käyttää aivoriihiä, erilaisia ennakkoinnin menetelmiä tai benchmarkingia. Tapaustutkimus liittyy tyypillisimmin ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa ja sen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimus sopii erinomaisesti johtamisen ja esimiestyön tutkimiseen työyhteisön arjessa. (Ojasalo ym. 2009, 52-53, 55).

4.3 Aineistonkeruumenetelmät

Aineistonkeruun perusmenetelminä pidetään muun muassa kyselyä, tilastoja, haastattelua, havainnointia, benchmarkingia, ennakkointimenetelmiä, yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, prosessikarttojen piirtämistä ja dokumenttien käyttöä. Menetelmää valittaessa on tärkeä tietää, millaista tietoa tarvitaan ja mihin sitä on tarkoitus käyttää. Kerätyllä aineistolla eli saadulla tiedolla ratkaistaan tutkimusongelma ja saadaan vas-

taukset tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 1997, 192; Kananen 2014, 41; Ojasalo ym. 2009, 40, 42-45.)

Kehittämistyön tueksi voi olla tarpeen saada erilaista tietoa ja erilaisia näkökulmia, tällöin on tarpeen käyttää useaa eri menetelmää rinnakkain. Eri menetelmät täydentävät toisiaan ja näin saadaan lisää luotettavuutta kehittämistyöhön liittyvään päätöksentekoon. (Ojasalo ym. 2009, 40.) Tutkimusaineistoksi laadulliseen tutkimukseen soveltuu hyvin monenlainen aineisto, kuten esineet, puhe sekä kaikki mahdollinen kuva- ja tekstiaineisto paperisessa tai sähköisessä muodossa (Vilka 2015, 122).

4.3.1 Kysely

Tiedon kerääminen tapahtuu tässä työssä sähköisellä lomakekyselyllä, jotta saadaan käsitys rikosseuraamusalan valmentavan johtamisen tilasta sekä esimiesten omasta johtamisosaamisesta ja johtamisen laatukortin hyödyntämisestä. Sähköinen lomake virkasähköpostiin lähetettynä on joustava ja nopea tapa saada Rikosseuraamuslaitoksen virkamiehiltä tietoa tutkimuksen kannalta keskeisistä asioista. Kysely sopii tilanteeseen, jossa tutkittava aihealue tunnetaan, mutta halutaan varmistua asioiden paikansa pitävyydestä. Kehittämistyössä kysely sopii usein hyvin lähtötilanteen selvittämiseen ja loppuvaiheessa saavutettujen tulosten arviointiin. Samaa asiaa kysytään yleensä suurelta joukolta sähköisellä tai paperisella lomakkeella. Kyselyn luotettavuuden arviointiin liittyvät reliabiliteetti ja validiteetti – käsitteet. (Ojasalo ym. 2009, 40-41.)

Kyselyssä tutkija voi olla lähellä tai etäällä tutkittavista, olipa kyseessä sitten kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen tutkimus. Kyselyn etuja ovat tehokkuus ja laajan tutkimusaineiston saaminen, varsinkin kun pyydetään vastauksia monilta henkilöiltä ja monista asioista. Lomakkeen suunnittelu vie aikaa ja se on tärkeää suunnitella huolella, jotta aineiston käsittely ja analysointi on mahdollisimman nopeaa ja helppoa. Kysymysten täytyy olla yksiselitteisiä, selkeitä ja sellaisia, joihin on helppo vastata (Ojasalo ym. 2009, 41). Ihmisiä ei ole aina kovin helppoa saada mukaan tutkimushenkilöksi, koska kyselyitä saattaa tulla paljon. (Hirsjärvi ym. 1997, 194-195, 198).

4.3.2 Haastattelu

Tässä työssä tarkoitus saada näkemyksiä ja ajatuksia teemahaastattelun avulla rikosseuraamusalan valmentavan johtamisen kehittämisen tueksi sekä miten johtamisen laatukorttia voi hyödyntää johtamisessa. Haastatteluja on erilaisia ja niillä on oma käyttötarkoituksensa, on strukturoitu, puolistrukturoitu eli teemahaastattelu, lomakehaastattelu, avoin eli syvähaastattelu, ryhmä- tai yksilöhaastattelun muodossa. Käytännössä haastattelu ei voi olla täysin strukturoimaton, koska tutkijan täytyy tietää ainakin aihe. Laadullisen tutkimuksen haastattelut ovat usein puolistrukturoituja. Yleiskäsitteenä pidetään kasvatustieteilijä Sirkka Hirsijärven ja Helena Hurmeen (1979) termiä teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelun keskeiset teemat kysymyksineen on suunniteltu etukäteen, mutta sanamuodot, kysymysten järjestys ja painotukset vaihtelevat haastatteluissa. Teemahaastattelun edetessä kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää haastateltavan vastausten mukaisesti. Ihmisten vuorovaikutuksessa antamat tulkinnat ja heidän erilaisille asioille antamat merkitykset korostuvat teemahaastattelussa. (Hyvärinen ym. 2017, 21; Kananen 2014, 71; Ojasalo ym. 2009, 40-41; Sarajärvi & Tuomi 2018, 87-88.)

Tutkimuksessa, jossa käytetään haastatteluja, tarvitaan kolmentyyppisiä kysymyksiä. Ensiksi ovat tutkimuskysymys tai -kysymykset, toiseksi haastattelukysymykset, jotka eivät ole samoja, kuin tutkimuskysymykset. Kolmantena ovat aineistolle tehtävät kysymykset, miten haastatteluaineistoa luetaan eli miten sen avulla vastataan tutkimuskysymyksiin. Tutkijan analysoitua haastatteluaineistonsa, saadaan esiin tutkimustulokset. Eettisyyden periaate on tärkeä tutkimusta ohjaava arvo, tutkimus suoritetaan huolellisesti, perustellusti ja vastuullisesti. Haastateltaville on etukäteen selvitetty, mistä tutkimuksessa on kysymys, miten tietoja käytetään ja säilytetään sekä anonymiteettiin suoja varmistetaan. Lopuksi varmistetaan, että haastateltava on tietoinen aineiston sisällöstä ja antanut sen haastattelijan käyttöön, näin litteroitua aineistoa ja sen tulkintaa ei tarvitse jälkikäteen vahvistaa. (Hyvärinen ym. 2017, 24, 32.)

Laadullisessa tutkimuksessa joudutaan pohtimaan, mikä on riittävä määrä haastatteluja. Sopivaa määrää on etsitty teoreettisen kyllästymispisteen eli saturaation avulla, jonka mukaan uusia haastatteluja tarvitaan vain niin kauan, kun ne tuottavat lisää teoreettisesti tärkeitä teemoja. Tämä edellyttäisi haastattelujen, niiden purun ja analy-

soinnin tapahtuvan samanaikaisesti, mikä ei usein ole mahdollista. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston laatu on tärkeämpi, kuin sen määrä. Haastateltavien määrä riippuu tilanteesta sekä tutkimusongelman rajaamisesta. Tutkimushaastattelulla on tietty tarkoitus ja osallistujilla roolit; tieto löytyy haastateltavilta – haastattelija on asiasta tietämätön. Haastattelija on neutraali eli puolueeton, ei hämmästele, väittele tai osoita mielipidettään - hänen tehtävänsä on esittää kysymyksiä. (Hyvärinen ym. 2017, 34, 46-47, 68; Kananen 2014, 73, 95.)

Asiantuntijahaastattelujen tekijän on tarpeen jo aluksi pohtia, miten määritellä asiantuntijuus ja tunnistaa tarvittavat asiantuntijatahot oman tutkimusaiheensa näkökulmasta. Asiantuntija on useimmiten henkilö, jolla on tutkittavasta asiasta erityistä tietoa, jota ei ole muilla tai on vain hyvin harvoilla. Asiantuntijalla saattaa olla erityistä tietoa tai taitoa, jota on kertynyt hänen asemansa, kokemuksensa tai tehtävänsä myötä. Tutkija tekee selväksi näkemyksensä tutkimuksen kannalta oleellisesta asiantuntijuudesta ja miettii, miten se vaikuttaa tutkimuskysymyksiin, haastatteluihin ja tuloksiin. Opinnäytetyössä haastatellaan laitosten johtoon kuuluvia virkamiehiä, koska heillä oletetaan olevan työnsä ja kokemuksensa vuoksi erityistä asiantuntemusta tutkittavasta asiasta. (Hyvärinen ym. 2017, 216.)

5 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Vesa Hulkkonen kuvaa teoksessaan Yhdentävä johtajuus, että hyvä johtaminen on sivistynyttä käyttäytymistä ja toisaalta taas johtamissivistystä (Hulkkonen 2016, 8). Työelämän erilaisissa tilanteissa tarvitaan monenlaista erilaista johtamista. On tilanteita, joissa tarvitaan toisinaan armeijatyylisiä käskyttävää tilannejohtamista tai välillä tarvitaan henkilökohtaista ja konsultoivaa tyyliä. Useimmiten toimivin johtamistapa on kuitenkin valmentaja johtaminen, jossa huomioidaan jokainen työntekijä ja kaikki ovat tekemisessä mukana. (Parviainen & Parviainen 2017, 29.)

Johtamisen täytyy elää arjessa, nykyjohtaja ei katsele enää alaisiaan norsunluutornista. Ihmiset eivät motivoitu pelkästään palkasta, vaan odottavat itsenäisyyttä, luotta-

musta, asiantuntemuksen kunnioitusta ja mielipiteittensä kuuntelua. Johtajan täytyy olla kiinnostunut työntekijöistä myös ihmisinä - mistä työntekijä motivoituu ja missä hänen osaamisensa on parhaimmillaan. Kun ihmisiä kohdellaan arvostavasti ja toimintakulttuuri perustuu luottamukseen, syntyy vahvasti motivoitunut, vuorovaikutteinen ja tehokas työyhteisö. (Parviainen & Parviainen 2017, 177-178.)

Johtamisen ytimessä on kommunikoinnin kolme kovaa K:ta – kerro, kysy ja kuuntele. Johtajalta odotetaan suusanallista viestintää, pelkkä sähköpostin lähettäminen ei ole toimivaa johtamista. Tärkeimmät asiat, joista johtajan ainakin odotetaan puhuvan ovat yrityksen tavoitteet, miten on edetty suhteessa tavoitteisiin, onnistumiset, ongelmat ratkaisuihin, tärkeät ajankohtaiset asiat, tärkeät toimintaa ja kehitystä koskevat asiat. Oleellista on myös dialogilla aikaan saatava tunnetila. Hyvä esimies kysyy kuulumiset, on kiinnostunut, osoittaa arvostusta ja samalla motivoi. Vuoropuheluun tarvitaan aikaa – jokaisen kanssa keskustelua tilanteen ja tarpeen mukaan. (Erämetsä 2009, 41, 44-45.)

Hyvän johtamistyön timanttinen ydin ei ole kaikkien esimiestehtävien täydellinen hallinta, vaan keskittyminen henkilöstön valmentamiseen ja johtamiseen. Keskeistä on, miten saada parhaat työntekijät mukaan tiimiin ja miten saada suurimman osan heidän voimavaroistaan yhteiseen käyttöön. Työntekijän suurin mahdollinen itsenäisyys, kunnioittava ja kuunteleva esimies, kannustus edelleen kehittymiseen ja palaute kuuluvat hyvään johtamiseen (Uusitalo-Malmivaara 2014, 355). Tehokas johtaja tietää mihin alaiset käyttävät aikansa ja tietää heidän vahvuutensa. Hänen tiiminsä työskentelee tavoitteellisesti, keskittyy työhönsä strategisesti, on selvillä siitä mitä heiltä odotetaan ja miten tavoitteet saavutetaan. Hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluvat riittävä ammatillinen osaaminen, luottamusta herättävä käytös, vuorovaikutustaidot ja palautteen antaminen, kiinnostus ihmisten johtamiseen, suunnittelutaito, systemaattisuus, analyyttisyys, tavoitehakuisuus ja vaikuttamishalu sekä itsensä johtamisen ja strategisen ajattelun taidot. (Salminen 2014, 43-44.)

5.1 Strategia on koko organisaation asia

Strategia kuvaa sitä, mikä on yrityksen elämäntehtävä. Se on organisaation tärkein, mutta myös vaikein elementti, sillä monesti ihannetilan ja todellisuuden välillä vallitsee ristiriita. Strategian suunnittelussa on huomioitava se tosiasia, että vain henkilökohtaisesti koetut asiat voi ymmärtää syvällisesti. Henkilöstölle on konkretisoitava strategian yhteys arkiseen työntekoon. Strategiaan liittyy oletus, että se johtaa suunniteltuun tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Vuoropuhelu on se ainoa tapa, jolla strategia saadaan vietyä osaksi henkilöstön työn tekemistä. Johtaminen on juuri se kyky, jolla saadaan aikaan tuloksia yhdessä koko organisaation kanssa. (Kamensky 2014, 49, 66-67; Mantere ym. 2011, 46, 142.)

Johto ja työntekijät työstävät yhdessä organisaation arvot, joihin kaikkien tulee sitoutua. Monesti arvot tulevat valmiiksi annettuina, tällöin johtaja tulkitsee arvojen merkityksen yhdessä tiiminsä kanssa. Vision pitäisi olla konkreettinen ja tavoiteltava, ”positiivinen unelma”, jonka eteen teemme parhaamme ja joka ohjaa päätöksentekoa. Koska kenenkään kokemusta ja tietämystä ei ole varaa jättää käyttämättä, visio rakennetaan kaikkien kanssa yhdessä. Silloin se on myös valmiiksi jokaisen työntekijän ja tiimin visio. Strategia kuvaa pitkän tähtäimen suunnitelmia, se viestittää koko organisaatioon ja se tarkoittaa tekemistä. Yksittäisen työntekijän on tärkeintä ymmärtää yrityksen strategia ja varsinkin hänen omaan tekemiseensä kohdistuvat odotukset. Strategian tulisi vastata kysymyksiin; millainen organisaatio haluamme olla viiden vuoden päästä ja miten sen teemme? Tavoite näyttää suuntaa lopputuloksesta ja antaa motivaatiota, yhteinen tavoite luo yhteishengen tekemiseen. Valmentava johtaja ei anna valmiita tavoitteita, vaan ne luodaan ja määritellään yhdessä. Kaikille strategista johdetuille asioille, jotka löytyvät tavoitteista, on määriteltävä vastuuhenkilöt. Osa-tavoitteiden avulla tarkistetaan väliajoin, ollaan menossa oikeaan suuntaan. Tavoitteiden asettamisen tarkoituksena on mahdollistaa onnistuminen. (Erämetsä 2009, 80-81; Parviainen & Parviainen 2017, 83, 90-91; Rämö 2018, 21, 26, 46, 53.)

Ihannetapauksessa organisaation tehtävä on selkeä ja prosessit toimivia. Johtamisessa on tärkeää olla koko ajan selvillä siitä, mitä pitää muuttaa ja mitä säilyttää. Kun ulkoinen toimintaympäristö muuttuu kiihtyvällä tahdilla, myös organisaation toiminnan pitäisi tehostua kaiken aikaa. Valmentavan johtajan ensimmäinen tehtävä on ker-

toa organisaation strategian ja tavoitteet sekä yksittäisen työntekijän tehtävän linkittyminen siihen heti tämän uran alussa. Työntekijän täytyy tietää mitä häneltä odotetaan, jotta hän voi onnistua. Valmentava esimies rakentaa työntekijöistään joukkuetta vahvistamalla luottamusta ihmisten kesken ja osallistaa heitä systemaattisesti sekä vahvistaa ryhmän yhteistyösuhteita. Valmentava johtaja tietää miksi ryhmä on olemassa ja mitä halutaan saada aikaan. Hän ohjaa ottamaan vastuuta tavoitteiden saavuttamiseksi omalta ja muiden tiimiläisten osalta. Hän myös luotsaa työntekijänsä epämurkuvuusalueelle, jotta nämä kehittyisivät ja oppisivat enemmän. (Grünbaum & Ristikangas 2016, 20; Parviainen & Parviainen 2017, 81-83, 93, 95-96; Rämö 2018, 53.)

Valmentava johtaja ei ole tyytyväinen keskinkertaisiin tuloksiin, sen sijaan hän havaitsee ja puuttuu aktiivisesti ja ratkaisukeskeisesti ongelmatilanteisiin. Uuden työntekijän odotukset voivat olla epärealistisia suhteessa tavoitteisiin, on oikeudenmukaista ja reilua käydä asiat yhteisymmärryksessä heti alkuun lävitse, sillä pettymykset heikentävät motivaatiota. Kukaan ei halua, että häntä muutetaan, vaan haluaa itse olla mukana vaikuttamassa ja tietää parhaiten, miten kehittää työtään ja itseään. Esimies varmistaa ja huolehtii, että jokaisen työ vie askel askeleelta lähemmäs yhteistä tavoitetta. Kehityskeskusteluja käydään useita kertoja vuodessa, sillä johtamisen keskeinen osa on tavoitteeseen vievän suorituksen johtaminen. (Grünbaum & Ristikangas 2016, 20; Parviainen & Parviainen 2017, 81-83, 93, 95-96; Rämö 2018, 71.)

Valmentava johtaminen on eettisesti kestävä, arvostava, ihmisarvoa kunnioittava, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaa johtamista. Asioiden sijasta keskitytään ihmisiin, joiden ammatillista kehittymistä ja oppimista yksilöinä ja tiiminä tuetaan tasavertaisessa kumppanuussuhteessa. Valmentava johtaminen osallistaa ja rakentaa yksilöistä joukkueen, joka yhdessä tekee työtä tavoitteellisesti strategian mukaisten päämäärien saavuttamiseksi. Yksilö ja ryhmä luottavat toisiinsa ja kaikkien paras osaaminen saadaan yhteiseen käyttöön. Jokainen tietää roolinsa, toimii sen mukaan ja on mukana suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Tällöin johtajan tehtävä on olla osa tiimiään ja auttaa sitä onnistumaan, sen sijaan että olisi osaavampi tai tärkeämpi kuin muut. (Grünbaum & Ristikangas 2016, 13-15; Moksi 2016, 11; Parviainen & Parviainen 2017, 28.)

Julkishallinnon organisaatioiden toimintatapojen kehittäminen - palveluiden tehostamisen ja taloudellisen kilpailukyvyn parantamisen myötä - vaatii entisen autoritäärisen johtamisen sijaan uudenlaista johtamistapaa; voimaannuttavaa, valmentavaa, henkilöstön mukaan ottavaa (Manka & Manka 2016, 16, 55). Muutos on vaiheittain etenevä prosessi, jonka aikana käydään lävitse useita ajatteluun, tunteisiin, kokemuksiin ja tekemiseen liittyviä asioita ja onnistuneessa muutoksessa ne suunnataan uudelleen. (Salmimies & Ruutu 2013, 178). Muutostilanteet ovat haasteellisia esimiehelle, pitää tehdä päätöksiä, on selkiytettävä strategiaa ja tavoitetta, valmennettava tiimiä ja yksilöitä ja pysyttävä itse kärryillä muutostyöskentelyn etenemisestä. Johtajan pitää selvittää mihin työaika kuluu ja mistä tekemisestä voi luopua, jotta ajankäytön saa tasapainoon. Aikaa pitää löytyä ihmisiin tutustumiseen ja luottamuksen rakentamiseen ihmisten kesken. (Grünbaum & Ristikangas 2016, 29-30.) Muutokseen liittyy vastustusta, jos ihmiset eivät hahmota muutostarvetta tai henkilökohtaista osallisuuttaan muutokseen. Muutos on kuitenkin välttämätöntä, koska maailma muuttuu jatkuvasti. Valmentavan johtamisen kannalta muutos antaa mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen. (Salmimies & Ruutu 2013, 179.)

Toimintaympäristön nopea muuttuminen haastaa valmentavaa johtajaa ja tiimiläisiä, on tärkeää muistaa, että muutos on jatkuvaa, luonnollista ja tarpeellista. Monesti pienillä muutoksilla, uusilla ideoilla, ajatuksilla ja teoilla saadaan aikaan suuria vaikutuksia motivaatioon, asiakastyytyväiseen ja varsinkin tulokseen. Muutoksen kuormittavuutta vähentää, kun oppii hyväksymään muutokset hyödyllisinä ja suhtautumaan rennosti. Energiaa kannattaa käyttää siihen, mihin voi vaikuttaa. Myönteinen asenne, joka ei tarkoita kritiikkittömyyttä, vaan avoimuutta ja realiteettien hyväksyminen ovat hyödyllisiä ominaisuuksia muutoksenhallinnassa. Kehittyvässä organisaatiossa muutoksen ja yllättävät tapahtumat voi oppia hyödyntämään yhteiseksi eduksi ja hyväksi – ei ongelma, vaan mahdollisuus. (Grünbaum & Ristikangas 2016, 18-19; Järvinen 2017, 146; Rämö 2018, 15, 17.)

5.2 Valmentavan johtamisen taidot

Ammatillinen käytös on tarpeen nostaa työelämän keskiöön, koska se on tänä päivänä yksilön ja koko organisaation keskeinen menestystekijä. Ammatillisen käytöksen

myötä koko organisaation potentiaali saadaan käyttöön. Esimiehen ammatillinen rooli, velvollisuudet ja oikeudet, on määritelty laissa ja työehtosopimuksissa. Esimies on työnantajan edustaja ja hänen tehtävänsä on ensisijaisesti ajatella asioita edustamansa organisaation näkökulmasta. Erityisesti julkishallinnon organisaatiossa esimiehen ja johtajan rooli on ajaa moitteettomasti organisaation etua. (Järvinen 2018, 18, 76, 83.)

Toista ihmistä arvostava asenne on menestyksellisen valmentavan johtamisen perusta (Ristikangas & Ristikangas 2018, 15). Huomio on ihmisten johtamisessa ja osallistamisessa, asioiden johtamisen sijaan. Esimies on organisaatiossa nimetty henkilö, jolla on vastuu työntekijöiden työpanoksesta, hänellä on velvollisuus ja oikeus kertoa ja neuvotella mitä työntekijät työssään tekevät, mikä on heidän työnsä tarkoitus ja tavoite. Työntekijän velvollisuus on tehdä hänelle osoitettua työtä ja kertoa mahdollisista ongelmista. Molemmat kantavat vastuuta työstä. Valmentavalla esimiestyöllä osoitetaan myös työn laatua; valmentavalla otteella tehdään ammattilaisista entistä parempia, osaavampia ja kykenevämpiä osaajia. Valmentava esimies rakentaa määrätietoisesti ryhmän keskinäistä luottamusta ja vastavuoroisuutta niin, että käyttämäntöntä potentiaalia ja voimavaroja vapautuu yhteiseen käyttöön. (Grünbaum & Ristikangas 2016, 14, 19, 22.)

Luonteenpiirteet eivät määrittele hyvää johtajuutta, sen sijaan asenteet, elämänarvot, ihmiskäsitys ja minäkuva kyllä. Tärkeimpiä hyvän johtajan ominaisuuksia ovat empatiakyky, ennustettavuus eli käyttäytymisen ja johtamisen johdonmukaisuus, positiivinen energia, joustavuus sekä yleistä lakien noudattamista ja rehellisyyttä laajempi eettisyys ja vastuullisuus. (Moksi 2016, 33-34.) Johtajan aitouden ja persoonallisuuden näyttäminen tuo vaikuttavuutta ja kasvattaa karismaa. Asioissa voi olla tiukka ja jämäkän empaattinen, mutta ihmisille kannattaa olla lämmin. Yksikään esimies ei ole täydellinen, mutta hän voi olla oma itsensä, aito ja inhimillinen. Usein johtaja kuuntelee vain niitä mielipiteitä, jotka ovat samoja hänen kanssaan - valmentava johtaja haluaa oppia uutta ja on innokas kuulemaan monipuolisesti erilaisia näkemyksiä ja ideoita. (Erämetsä 2009, 58-59; Rämö 2018, 187.)

Ihmiskäsitys on aivan keskeisintä johtamisen ytimessä: se miten suhtaudumme toiseen ihmiseen, heijastuu vastavuoroisesti takaisin. Jos sinulta odotetaan kovia suorituksia, teet kovia suorituksia, jos sinua pidetään osaavana, osoittaudut todennäköises-

ti osaavaksi, jos sinusta uskotaan paljon hyvää, tulet olemaan huippumenestyjä. Käyttäydymme meihin heijastettujen odotusten mukaisesti. Ikävä kyllä tämä toimii myös toiseen suuntaan, negatiivinen ihmiskäsitys luo negatiivista käyttäytymistä. Se mitä haluamme nähdä, näemme ja se mihin keskitymme, kasvaa. Myönteinen ihmiskäsitys lähtee siitä, että jokainen on oppimis- ja uudistumiskykyinen, kantaa vastuuta, motivoituu jostain ja toimii parhaansa mukaan. (Erämetsä 2009, 163-165.)

Tutkimusten mukaan jopa 90 prosenttia kommunikaatiosta on sanatonta viestintää eli kannattaa olla aito, sillä totuus paljastuu ulospäin joka tapauksessa (Tuominen 2018, 135). Pyytäminen on käskemistä tehokkaampi toimintatapa työelämässä, se tuntuu viestin vastaanottajasta paremmalta ja todennäköisesti asia toteutuu. Hyvä tunneäly ja sosiaalinen äly ylläpitävät hyviä ihmissuhteita. Tärkeä osa ammatillista roolia, ulkoisen olemuksen lisäksi, ovat ilmeet, äänenpainot, eleet ja asenteet. Tämä viestintä on yleensä tiedostamatonta ja vaikeammin hallittavaa. Tunteet vuotavat, ne tuntuvat, näkyvät ja heijastuvat kohtaamisissa. Tunneällyn osa-alueita ovat tunteiden käsittelytaito, myötätunto, itsekontrollointi sekä itsetuntemus. Itsensä tunteva johtaja on turvallinen ja helposti lähestyttävä, hänellä on taito keskittyä kohtaamiseen ja kuunnella muita. Hän on oppinut kohtaamaan ihmiset myönteisessä, pitämistä viestivässä ja arvostavassa sävyssä. Tunteita ei tarvitse kontrolloida, mutta käyttäytymistään kannattaa. Jämäkkä vuorovaikutustyyli auttaa onnistumaan kohtaamisissa ja työpaikan ihmissuhteissa. Hyvällä sosiaalisella älyllä ja pienillä ystävällisillä, kunnioittavilla eleillä on suuri ja kauaskantoinen vaikutus. (Järvinen 2018, 54; Kultanen 2016, 136-138; Luukkala 2019, 154, 156-158, 162.)

Miten suhtaudumme asioihin, on ratkaisevaa. Oikealla asenteella oleva ihminen voi oppia lähes mitä tahansa. Toisaalta ihminen, joka ei halua kehittyä, ei ennen pitkää nauti työstään ja näin monesti yhteistyökin alkaa takkuamaan. Työssä asiat suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä ryhmänä. Osaaminen ja energia on valjastettu yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Jokainen ottaa ja kantaa paljon vastuuta toiminnasta, sitoutuu perustehtävään ja ennen kaikkea kantaa vastuuta suhtautumistavastaan. Vuorovaikutus on avointa ja luottamusta lisäävää, kommunikointi on sparraavaa, innostavaa ja yhdessä luovaa. Työ ja työympäristö ovat turvallisia ja kaikkia kohdellaan työyhteisössä oikeudenmukaisesti. Työn sisältö on merkityksellinen ja se innostaa yhteistyöhön. Jokainen kohtaaminen on merkityksellinen, sillä positiivista energiaa

tuottava kohtaaminen on johtajan mahdollisuus parantaa organisaation tulosta. Valmentavalla johtamisella vaikutetaan työntekijöiden tunteisiin ja työilmapiiriin, hyvä fiilis luo pohjaa myös paremmille asiakassuhteille ja asiakaspalvelulle. Tyytyväinen henkilöstö palvelee sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita paremmin kuin tyytymätön. (Grünbaum & Ristikangas 2016, 16-17; Rämö 2018, 37, 40.)

Johtamisessa organisaation kannalta tärkeintä on osata valita jokaiseen tehtävään mahdollisimman oikea henkilö ja jokaiselle henkilölle mahdollisimman oikea tehtävä, jotta ihmiset voisi tehdä juuri työtä, johon hänellä on suurin motivaatio. Johtajan tärkeimpiä tavoitteita on osaltaan pitää jokaisen työntekijän motivaatio mahdollisimman korkealla, jotta organisaatio saa palkkaa vastaan parhaan mahdollisen työpanoksen jokaiselta työntekijältä. Jokainen haluaa tuntea olevansa arvokas ihmisenä, huolimatta ammattitaidostaan, osaamisestaan tai persoonastaan. Myös työpaikalla pitää voida olla hyväksytty juuri omana itsenään. (Grünbaum & Ristikangas 2016, 23; Kesti 2013, 90; Rämö 2018, 39.)

Ihmisellä on ainutlaatuinen tarve löytää tarkoitus elämälleen ja tyydyttää tätä tarvetta, tämä näkyy myös työelämässä: mihin yksilön tarpeeseen se vastaa (Frankl 1978, 90). Johtajalla on käytössä monenlaisia tapoja saada selville ihmisen tarpeet, motivaatio ja tunteet, tärkeintä ihmisten tuntemaan oppimisessa on kuitenkin aina dialogi. Esimiehen keskeinen tavoite on hyvien vuorovaikutustaitojen avulla ylläpitää ja lisätä alaisten motivaatiota, sillä ilman motivaatiota tuottavuus heikkenee. Yksilöä on aina helpompi johtaa, kun tuntee hänen motivaatiotekijänsä. Esimiestyössä on äärimmäisen tärkeää havaita ihmisten taidot, lahjakkuudet, kyvyt ja osaaminen, jotta voi laittaa työntekijän hänelle sopivaan ja riittävän haasteelliseen tehtävään. Johtajan tehtävä on analysoida, millaista osaamista henkilöstöllä on, jotta saadaan oikea henkilö oikeaan tehtävään ja tiimi tavoitteellisesti toimivaksi. (Kultanen 2016, 142, 144; Parviainen & Parviainen 2017, 111-114.)

Johtaja on keskeisessä roolissa ryhmän turvallisuuden ylläpitäjänä, sen edistäminen on aina myös kaikkien työntekijöiden vastuulla. Jatkuva kehittäminen tai muutokset toimintaympäristössä voivat aiheuttaa ahdistusta ja turvattomuutta. Organisaatiossa pitää myös olla yksilölle tilaa toteuttaa itseään ja toisaalta kaikki kuuluvat porukkaan. Johtaja voi luoda turvallista työilmapiiriä pitämällä kiinni yhteisön oikeuden-

mukaisista pelisäännöistä sekä omalla käytöksellään; pysymällä rauhallisena, kuuntelemalla, kysymällä, toimimalla rehellisesti ja ennustettavasti. Psykologista turvallisuutta luodaan sillä, että virheitä saa tehdä ja keskeneräisiä ideoita ja henkilökohtaisiakin asioita jakaa ilman pelkoa nolatuksi tulemisesta. Palaverit ovat ongelmanratkaisutilaisuuksia, joissa kaikki pääsevät ääneen ja voivat kertoa avoimesti näkemyksensä. Tällaiset palaverikäytännöt luovat turvallista ja luottamuksellista ilmapiiriä. Turvallista ympäristöä ja rakenteita ylläpitävät myös selkeät säännöt, rajat ja työnjat. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 228-229; Juuti & Rovio 2010, 90.)

Ilman luottamusta johtajuuteen liittyvä vaikuttamistyö on mahdotonta. Valmentavaa johtajaa ei ole ilman luottamusta, johtajan pitää nauttia johdettaviensa luottamusta. Luottamus on tunne, joka on ansaittava ja sen rakentaminen vaatii pitkäaikaista panostamista yhteistyösuhteisiin. Luottamus pohjautuu yksilöiden lisäksi organisaation ja työyhteisön kulttuuriin, tässä johdon ja esimiesten rooli on merkittävä (Rauramo 2012, 98). Luottamusta tarvitaan organisaation kaikilla tasoilla; alaisilla on oltava riittävä osaamistaso, yhteistyö edellyttää oikeanlaista suhtautumista toisiin. Johdonmukainen toiminta ja päätöksenteko, jossa päätökset perustellaan ja asioista puhutaan avoimesti, lisäävät luottamusta. Alaisten oikeudenmukainen, reilu ja tasapuolinen kohtelu, varmistaa johtajan luotettavuuden. Kun johtaja luottaa ihmisiin, hän innostaa heidät tekemään, laajentamaan osaamistaan ja ponnistelemaan tavoitteisiin. Ryhmän toimintaan luottamus vaikuttaa merkittävästi, se lisää vuorovaikutusta, voimistaa positiivista asennetta sekä lisää yhteistyötä ja auttamisen halua. Yksilötasolla luottamus lisää aloitteellisuutta, sitoutumista, vastuuntunnetta, innostusta, itsevarmuutta, energisyyttä ja rohkeutta. Delegointi on valtuuttamista, jossa toiselle siirretään oikeus ja vastuu ratkaista ja hoitaa asia, samalla se rakentaa sopimuksenvaraista luottamusta. Johtamispätevyys vahvistuu, kun luottaa toisen osaamiseen ja kykyyn tehdä päätöksiä ja hoitaa tehtäviä. Valmentava johtaja ja esimies luottaa ja vastuuttaa. Tiedon jakaminen, rehellisyys, virheiden myöntäminen, palautteen antaminen sekä puhuminen hyvää tarkoittaen lisäävät luottamusta työyhteisössä. (Järvinen 2018, 87-88; Ristikangas & Ristikangas 2018, 163, 165, 171, 176-177, 183, 185, 199.)

Sanotaan, että johtaminen on sanoja ja tekoja; jokainen johtaja ja esimies johtaa omalla esimerkillään, vaikutus on sitä suurempi, mitä korkeammassa asemassa orga-

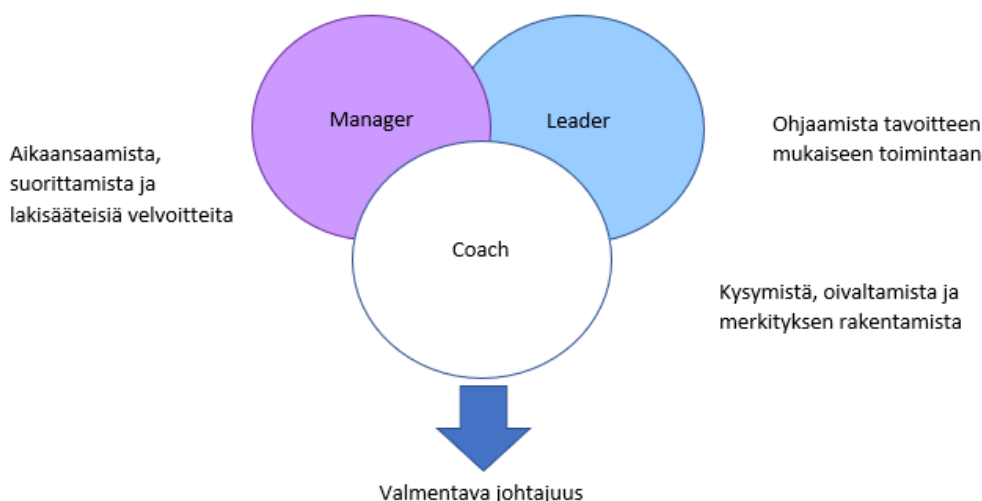
nisaatiossa on. Hyvä – tai huono – esimerkki ajankäytöstä, asenteista, suhtautumisessa asioihin, arvoihin ja tavoitteisiin sitoutumisessa tai oikeudenmukaisuudessa vaikuttaa johtajan uskottavuuteen. (Erämetsä 2009, 88.) Johtajan käytös vaikuttaa myös henkilöstön itsetuntoon - mitä enemmän hän luottaa henkilöstöön, sitä paremmin se toimii. Valmentava johtaja osaa jakaa kiitosta muille, hän antaa kunnian sille, jolle se onnistumisista kulloinkin kuuluu. Hän toimii esimerkkinä muille, miten hän haluaa kehittää itsetuntemustaan ja vuorovaikutustaitojaan sekä kerää aktiivisesti näkökulmia ja palautetta hyödyntääkseen ne omassa kasvussaan. Puheellaan johtaja henkii uskoa ja luottamusta - tulevaisuuden epävarmuuden ja kauhuskenaarioiden maalailun sijaan. (Salmimies & Ruutu 2013, 92, 164, 169.)

Johtamistyön onnistumisen edellytys on, että palautetta osataan antaa fiksulla tavalla. Onneksi jokaisen on mahdollista oppia miten antaa ei toivottavasta toiminnasta kehittävää ja onnistumisesta positiivista palautetta. Palautteen anto on voimakas keino vaikuttaa ja sillä on suuri merkitys motivaatioon ja työhyvinvointiin. Kannattaa muistaa, että se, mihin kiinnitämme huomiota, lisääntyy ja kasvaa. Positiivinen palaute on tehokkainta, kun tunnustus ja rohkaisu annetaan oikea-aikaisesti ja rehellisesti todellisesta asiasta, joka henkilölle on itselleenkin tärkeää ja jossa hän on omastakin mielestään onnistunut. Korjaava palaute on monille ihmisille vaikeaa vastaanotettavaksi, koska siihen liittyy usein negatiivisia tunteita, asenteita tai mielikuvia. Vuorovaikutuksen ja luottamussuhteen on tärkeää olla kunnossa, jotta palaute ymmärretään oikealla tavalla. Korjaavaa palautetta annettaessa pitää samalla tuoda esiin, että virheestä huolimatta arvostaa toista ihmisenä. Esimiehen on syytä tarkkaan miettiä, miten asian voi sanoa niin, että palaute kohdistuu asiaan, tekemiseen tai tekemättä jättämiseen, ei koskaan persoonaan. Palaute perustuu tosiasioihin ja sen tarkoitus on keskittyä ratkaisuihin ongelmien sijaan. On äärimmäisen tärkeää erottaa toisistaan palaute eli oikeutettu arvostelu, aiheeton arvostelu ja loukkaus. Pahimmillaan väärin annettu palaute voi olla tuhoisaa, loukkaavaa ja johtaa väärään suuntaan. Valmentava johtaja on myös itse halukas vastaanottamaan palautetta työstään. (Luukkala 2019, 163-165; Moksi 2016, 20-22; Piili 2006, 56-57.)

5.3 Valmentavan johtamisen roolit

Ari Rämö pohtii teoksessaan Yksinkertaista johtamista – arjessa, pomon roolin olevan välillä valtakunnansovittelija, panttivankineuvottelija, tutkimusmatkaaja, valmentaja tai kenraali. Valmentava johtaja tarvitsee työssään erilaisia toimintatapoja, hän on tarpeen mukaan leaderin, managerin tai coachin eli valmentajan roolissa. Managerina eli asiajohtajana hän huolehtii asioiden ja prosessien toiminnasta ja laadusta sekä lakisääteisistä velvollisuuksista tai vaikkapa analyyseistä tai työsuhteasioista. Leaderina eli ihmisten johtajana hän toimii esimerkkinä ja luotsaa tiimiä vision suuntaan strategian mukaisesti. Leaderi puhuu meidän tavoitteistamme ja meidän tehtävistämme tavoitteittemme saavuttamiseksi. (Grünbaum & Ristikangas 2016, 27-28.)

Valmentavalla johtajalla on kolme eri roolia: manager, leader sekä coach (kuvio 5). Coachina valmentava johtaja valmentaa työntekijöitä toteuttamaan itseään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi omalla persoonallisella tyylillään ja osaamisellaan. Hän auttaa johdettaviaan löytämään omat vahvuutensa ja voimavaransa sekä vahvistaa vastuuta, toimintaan sitoutumista ja kehittymistä. Coachina hän kuuntelee aktiivisesti ja kiinnostuneesti, kyselee, keskustelee, on läsnä. Jokainen esimies tarvitsee välttämättä näitä kolmea eri toimintatapaa erilaisissa arjen tilanteissa, tehokkainta toiminta on kuitenkin coachin roolissa, jolloin työntekijöiden kapasiteetti on täysillä yhteisessä käytössä. Grünbaumin ja Ristikankaan mukaan valmentavan johtajan ”coachin rooli on 90-prosenttisesti asennetta ja 10-prosenttisesti tekniikkaa!” (Grünbaum & Ristikangas 2016, 27-28.)



Kuvio 5. Valmentavan esimiehen kolme roolia (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26).

Johtajan itsensä roolia työntekijöiden johtamisessa ja ohjaamisessa pyritään vähentämään, esimerkiksi lisäämällä tiimipalavereja valmentava johtaja voi saada aikaan itseohjautuvampia tiimejä. Päätöksenteko ei voi keskittyä vain yhdelle henkilölle, sillä yksikään johtaja ei voi tietää maailmassa kaikkea ja kertoa valmiita vastauksia. Tehokkaampaa on valtuuttaa ja osallistaa tiimiään ja siten luoda uutta ajattelua yhdessä muiden ihmisten kanssa. Asiantuntijaorganisaatiossa tarvitaan valmentavaa läsnäoloa, ei valmiita vastauksia, sillä asiantuntijat ovat itse parhaita löytämään parhaat vastaukset kysymyksiinsä. Valmentava johtaja ei koe tarvetta päteä asiantuntijaosaamisellaan eikä hänellä ole välttämättä tarvittavaa substanssiosaamista. Hänen tehtävänsä on kuunnella kiinnostuneesti ja tarjota aikaa yhteisille keskusteluille, ajatuksille ja tekemiselle. Kun ratkaisuja haetaan yhdessä ja tehdään työtä yhteisen päätöksen mukaisesti, koko ryhmän aikaansaama lopputulos on parempi, kuin vain yhden päättäessä asioista. (Grünbaum & Ristikangas 2016, 14, 16, 19, 22; Rämö, 171.)

Valmentava johtaja haluaa kehittää itseään sekä alaisiaan tavoitteiden mukaisesti pitkäjänteisesti ja tulevaisuusorientoituneesti. Hän on kiinnostunut johdettavistaan ja havaitsee sekä osaa käyttää yhteiseksi hyödyksi yksilöiden erilaisia vahvuuksia. Hän fokusoi arjen työssä tavoitteisiin ja työntekijöihinsä mahdollistamalla johdettavilleen olosuhteet, joissa on mahdollista kasvaa ammattilaisena ja ihmisenä. Yhä erikoistuneempi asiantuntijaosaaminen tarkoittaa sitä, että osaamisen jakaminen muodostuu

entistäkin tärkeämmäksi. Arvokasta osaamista muodostuu myös ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Asiantuntijaorganisaatiossa verkostojen rakentaminen ja dialogi sekä vaikuttamiseen liittyvä osaaminen ovat keskiössä, siksi uudet toimintatavat syntyvät yhdessä muiden kanssa. Koska tuen tarve on yksilöllistä, on tärkeää kohdata ihmisiä heidän arkityössään ja luoda riittävästi kohtaamisen tilaisuuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi tiimipalaverit, työyhteisön kokoontumiset, vierailut työpisteissä tai kehityskeskustelut ja valmennusvarit. (Grünbaum & Ristikangas 2016, 18, 20, 23.)

5.4 Valmentavan johtamisen hyödyt ja vaikutus työhyvinvointiin

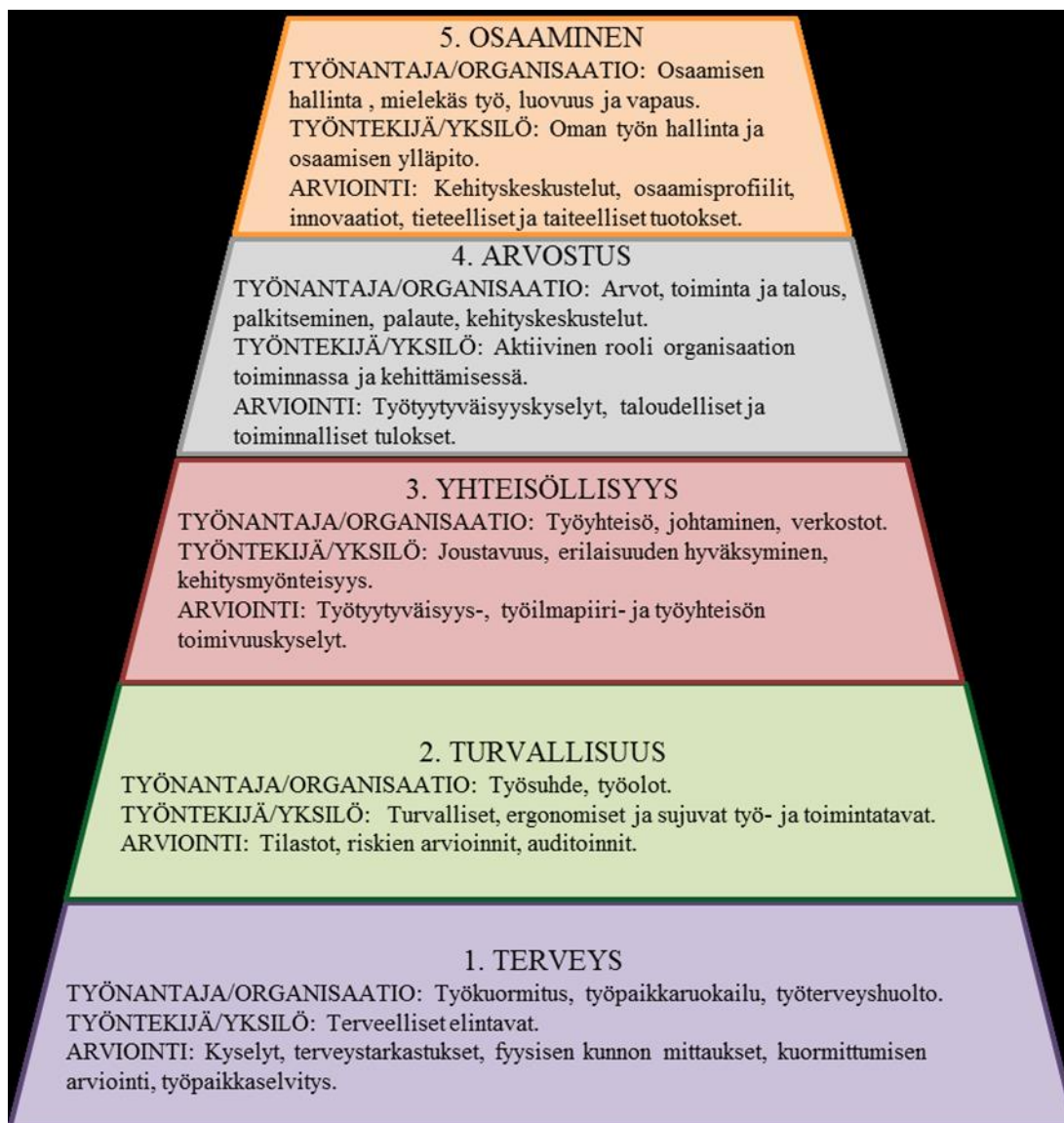
Organisaation perustehtävästä - miksi se on olemassa, mitä siellä tehdään ja saadaan aikaiseksi - täytyy johdolla ja koko henkilöstöllä olla yhteinen ymmärrys. Työelämässä kukaan ei pärjää yksin eikä ole kyse ainoastaan esimiehenä tai alaisena olemisesta, vaan menestyksen avaimet ovat yhteistyössä, tiimeissä, verkostoissa ja avoimessa vuorovaikutuksessa (Järvinen 2017, 12, 49.) Hyvinvoivassa työyhteisössä luotetaan ja voidaan keskustella avoimesti, innostetaan ja kannustetaan, tehdään yhdessä työtä yhteisten tavoitteiden eteen. Työyhteisössä annetaan tarpeeksi myönteistä palautetta, pidetään huolta siitä, että jokaisella työmäärä on sopiva, rohjetaan keskustella ongelmista. Muutostilanteissa hyvinvoiva työyhteisö pysyy toimintakykyisenä. Hyvinvoiva työntekijä puolestaan on motivoitunut, vastuuntuntoinen, hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamistaan, tietää tavoitteet ja on sitoutunut niiden saavuttamiseen. Hyvinvoiva työntekijä saa palautetta riittävästi, tuntee olevansa hyödyllinen ja tarpeellinen, saa työskennellä sopivan itsenäisesti ja tuntee me-henkeä työyhteisön kanssa. Hän onnistuu, innostuu, tuntee työn imua sekä on innovatiivinen ja työn jälki on laadukasta. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2019; Viitala 2013, 229.)

Piilin mukaan teoksessa ”Esimiestyön avaimet” ihmisen toimintaa ohjaa mielihyvän maksimointi ja pyrkiminen pois pahasta olost, tasapainohakuisuus ja sen ylläpitäminen itsensä ja ympäristön välillä sekä pyrkimys kehittää itseään jatkuvasti ja säilyttää oma identiteetti. Elämässä tavoitellaan onnellisuutta ja sisäistä tasapainoa. Yksilön tarpeiden tullessa tyydytetyksi, niiden painopisteet muuttuvat ajan myötä. Ihminen haluaa palauttaa sisäisen järjestyksensä ristiriitojen ilmaantuessa. Tasapainon säilyttämiseksi suuria ja varsinkin ulkoapäin tulevia muutoksia vastustetaan luontai-

sesti. Johtamisen kannalta on oleellista, että organisaation tavoitteet koskettavat ja motivoivat ihmistä. Motivaation ylläpitämisessä keskeisintä on palaute, myönteiset seuraukset lisäävät suorittamishalua. Arvioimme, mitä työn pitäisi meille antaa, kuten edut, työn sisältö, johtaminen, työyhteisö ja vertaamme niitä ihannetilamme odo-
tuksiin. Tämä arviointi luo pohja työtyytyväisyydelle. (Piili 2006, 45-47). Henkilö-
kohtaiset tavoitteet ja niiden saavutettavuus ja merkittävyys itselle sekä arviointi vai-
kuttavat yksilön hyvinvointiin ja motivaatioon. Tavoitteiden sisällöllä on myös vai-
kutusta hyvinvointiin, itseen liittyvät, abstraktit ovat yhteydessä ongelmiin ja ympä-
ristöön sidotut, konkreettiset tavoitteet hyvinvointiin. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 168-169.)

Työhyvinvointi pitää sisällään kolme työtä kuvaavaa piirrettä. Nämä piirteet ovat turvallinen, terveellinen ja tuottava työ, jota ammattinsa osaavat työntekijät ja kaikki työyhteisön jäsenet tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvoinnin kan-
nalta on tärkeää, että työntekijät nauttivat työstään, kokevat sen palkitsevaksi ja elä-
mänhallintaa tukevaksi. Työhyvinvointi on jokaisen työyhteisön jäsenen sekä työn-
antajien vastuulla ja sen kehittäminen, ylläpitäminen ja edistäminen vaativat kaikkien yhteistyötä. Työhyvinvointi koostuu monesta asiasta työssä ja työpaikalla ja se on tärkeä osa johtamista. Hyvinvoivassa työyhteisössä johtamista kehitetään, prosessit ja työnkuvat ovat toimivia. Johtamistyössä edistetään tasa-arvoa, oikeudenmukai-
suutta, avoimuutta, yhteistyötä ja osallistumisen mahdollisuuksia. Työhyvinvointia lisätään työnkierrolla, itseohjautuvilla tiimeillä, mahdollisuuksilla säädellä työtään sekä osaamisen kehittämisellä ja koulutuksella. Työhyvinvointia ei saavuteta työstä irrallisilla tapahtumilla tai tempauksilla, vaan sitä edistävä toiminta on kokonaisval-
taista ja pitkäjänteistä. Työhyvinvointia kehittävän toiminnan tarkoituksena on henki-
löstön, työympäristön, työyhteisön ja johtamisen parantaminen. Hyvä työhyvinvointi vahvistaa yrityksen kilpailukykyä, taloudellista tulosta ja mainetta. Kun yritys panos-
taa työhyvinvointiin, se maksaa itsensä takaisin ja usein moninkertaisena. Työhyvin-
vointi vaikuttaa positiivisesti yritysten tulostuloksiin, kuten esimerkiksi tuottavuuteen, taloudelliseen kehitykseen, laatuun, asiakkaiden tyytyväisyyteen, työntekijöiden pysyvyyteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. (Työterveyslaitoksen [www-](http://www.ttl.fi)
sivut 2019; Viitala 2013, 229.)

Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat perustuvat Maslown tarvehierarkiaan sekä aikaisempiin työkykyä ylläpitävän toiminnan ja työhyvinvoinnin edistämisen malleihin (kuvio 6). Rauramon mallissa on kyse ihmisen perustarpeiden suhteesta työhön sekä näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Mallin avulla voi kehittää työntekijän, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia porras kerrallaan. Mallissa on kyse työelämästä, joten portaat on nimetty 1. terveys, 2. turvallisuus, 3. yhteisöllisyys, 4. arvostus ja 5. osaaminen. Portaille on määritelty keskeisiä tekijöitä, joita parantamalle pyritään kehittämään työhyvinvointia. Ensimmäisellä portaalla työn pitää olla mitoitettu oikein tekijälleen, niin että hän palautuu vapaa-aikanaan. Ravinto, liikunta ja terveys ovat tasapainossa. Toisella portaalla työllä tulee toimeen, se on pysyvää, työ ja ympäristö ovat turvalliset. Työyhteisössä kohdellaan oikeudenmukaisesti, yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti. Kolmannella portaalla henkilöstöstä ja tuloksesta huolehditaan yhteishenkeä tukevin toimin, jolloin myös yhteistyö on toimivaa. Neljännellä portaalla toimintaa arvioidaan ja kehitetään. Arvot ovat eettisiä ja yhteisiä, strategia tukee hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Viidennellä portaalla ollaan työntekijöiden osaamisen ja uuden tiedon tuottamisen parhaalla mahdollisella tasolla. Työ on henkisesti tyydyttävää. (Rauramo 2012, 8-13.)



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin portaavat (Rauramo 2012, 15.)

Työterveyslaitos on määritellyt hyvän johtamisen kriteerit, joilla kehitetään erityisesti julkisen sektorin johtamista. Kriteerit on jaoteltu seuraavasti: luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Johtaminen on oikeudenmukaista ja jokaista arvostavaa. Johtaminen on eettistä ja avointa, vastuuta ja valtuuksia jakavaa. Työpaikalla on turvallinen, keskustelevalle ilmapiiri. Yhteistyötaitoja arvostetaan ja yhteistyö on tuloksellista. Toimintatavat sovitaan yhdessä. Henkilöstön monimuotoisuus on voimavara ja jokaisen osaaminen ja kokemus tunnustetaan ja hyödynnetään. Johtaminen takaa, että kaikkien mahdollisuudet, oikeudet, velvollisuudet ja kohtelu on yhdenvertaista. Osaamisen kehittäminen on johdettua, tavoitteet ovat konkreettisia. Työt on jaettu tasaisesti ja tehtävät tukevat oppimista ja uudistumista. Henkilöstön osaaminen

ja ideat hyödynnetään uudistuksissa. Johto innostaa käyttämään uusia toimintatapoja. Muutoksessa huomioidaan erityisesti myös työhyvinvointi. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2019.)

Vähintään kolmasosa, jopa puolet, sairauspoissaoloista johtuu organisaatiosta. Syitä voivat olla esimerkiksi johtamisongelmat, kiire ja työyhteisön huono ilmapiiri sekä esimiehen tuen puute. Työnimu on positiivinen voimavara, joka johtaa työhön sitoutumiseen. Työn myönteisiä voimavaroja ovat osallistava johtaminen, sosiaalinen tuki ja tiimimäinen toiminta. Työn voimavaroja ovat esimiehen antama sosiaalinen tuki, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta ja aktiivinen työ, johon kuuluvat vaikuttamisen ja kehittymisen mahdollisuus, ennustettavuus ja roolin selkeys. Hyvään työn hallintaan liittyvät normaalia parempi työtyytyväisyys, sitoutuminen, työsuoritus, motivaatio ja vähäisempi henkinen oireilu ja sairastuvuus. Jäykkä hierarkkinen hallinto, joka rajoittaa työntekijöiden reagoimista suuriin työn vaatimuksiin, aiheuttaa yksilötasolla stressiä ja estää oppimisen organisaation tasolla. Hallinnan puutteen seurauksena, ihminen voi toistuvasti kokea, ettei hänellä ole vaikuttamismahdollisuuksia ja hänen valmiutensa toimia heikkenee. Mankan sanoin tällainen työntekijä ei usko voivansa vaikuttaa tapahtumien kulkuun eikä edes yritä muuttaa tilannetta. (Manka 2011, 42, 58, 72.)

Ristikangas & Ristikangas kertovat teoksessaan ”Valmentava johtajuus” hyvän johtamisen hyödyistä työntekijälle, esimiehelle ja koko organisaatiolle. Organisaation kannalta ongelmia ja ristiriitoja on vähemmän, kommunikaatio ja sitoutuminen vahvistuu, tuottavuus, tehokkuus ja tuloksellisuus kasvaa. Lisäksi organisaatiosta kehittyy oppiva organisaatio, jossa vallitsee yhdessä tekemisen kulttuuri. Yksilön kannalta itseluottamus ja työtyytyväisyys lisääntyvät ja se näkyy tekemisen meininkinä. Ryhmään kuulumisen tunne vahvistuu, toisaalta myös yksilöllisyys ja ainutlaatuisuus korostuvat. Yksilöllä on mahdollisuus edetä uralla ja henkilökohtainen ja ammatillinen kehittyminen lisääntyy. Esimiehen kannalta ryhmä tekee laadukasta työtä, innostus lisääntyy, johtaminen helpottuu, vuorovaikutustaidot parantuvat kaikilla sekä oppimisen ja kypsymisen myötä esimiesidentiteetti syventyy. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 35.)

6 JOHTAMISEN LAATUKORTTI VALMENTAVAN JOHTAMISEN APUNA RIKOSSEURAAMUSLAITOKSESSA

Rikosseuraamuslaitoksessa on kattava alalle tulokoulutus ja täydennyskoulutusjärjestelmä, joita kehitetään eri henkilöstöryhmiä huomioivana kokonaisuutena vastaamaan alan muutoksia. Esimiesten koulutusohjelmalla lisätään esimiesvalmennuksia sekä tuetaan esimiesten työtä strategisten tavoitteiden konkretisoimiseksi arjen toimintaan. Johtajilta edellytetään hyvää johtamisosaamista sekä jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Rikosseuraamusalalle houkutellaan motivoituneita ja kehittymissuuntautuneita ammattilaisia. (Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2017, 14.) Marjo-Rita Ristikangas on ollut kouluttamassa Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen esimiehiä valmentavaan johtamiseen 2018 vuoden esimiespäivillä, joten tässä opinnäytetyössä on viitattu runsaasti hänen teoksiinsa sekä kyseisten päivien koulutusmateriaaliin.

Rikosseuraamuslaitoksessa valmentava johtajuus on luottamukseen perustuvaa, arvostavaa ja osallistavaa olemista, tapa vaikuttaa muihin ja tulla vaikutetuksi. Tehdään tavoitteellista yhteistyötä, jossa yksilön ja koko ryhmän potentiaali on strategian mukaisessa käytössä. Johtaminen on innostavaa ja kannustavaa, oman työn laajentamista, verkostoitumista ja uuden oppimista. Keskiössä on rehellinen ja avoin vuorovaikutus, jota leimaa ammatillisuus ja kaikkien työntekijöiden arvostaminen. Rikosseuraamuslaitoksessa jokainen kokee tekevänsä tärkeää työtä, joka motivoi, on palkitsevaa ja merkityksellistä. Jokainen käyttää aivojaan, vaikuttaa, miettii ja tekee ratkaisuja yhteistyössä muiden kanssa. Rikosseuraamuslaitoksessa pohditaan yhdessä, miten asioita tehdään, ratkaistaan ja kehitetään. Jotta turvallisuus säilyy, asioista sovitetaan ja tehdään yhdessä. Jokainen vaikuttaa aktiivisesti vaikutuspiirissään oleviin asioihin, perustyön kehittämiseen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Rikosseuraamuslaitoksessa kaikilla on yhteinen työnäky ja tavoitteet, joiden eteen tehdään yhdessä työtä. Yhteisen ymmärrys asioista takaa, että luotetaan toisten tapaan ajatella ja tehdä päätöksiä. Valmentava johtajuus luo positiivista tulevaisuutta siitä puhumalla, näkemällä kehittämiskohteita sekä vaalimalla vahvuuksia ja potentiaalia. Rikosseuraamuslaitoksessa johtaja ja esimies välittää olemalla kiinnostunut muista ihmisistä. Hän on kiinnostunut myös omista ajatuksistaan ja uuden oppimisesta. (Ristikangas 2018.)

Valmentavassa roolissa johtaja ja esimies valmistautuu eli hahmottelee toteutettavan kokonaisuuden mielessään etukäteen ja ajoissa, asiat eivät tule yllättäen. Hyvällä valmistautumisella on helpompaa vaihtaa toimintatapaa, sillä valmentaminen ei välttämättä mene aina suunnitelmien mukaan. Kokeilukulttuuria saa käyttää myös Rikosseuraamuslaitoksessa. Harjoittelemalla suorituspaineeet vähenevät ja onnistumisen mahdollisuudet paranevat. Coachattava eli valmennettava on päähenkilö, hän puhuu ajatuksistaan, oivaltaa uutta, sitoutuu suunnitelmaan ja löytää ratkaisuja. Coach eli valmentaja tai mahdollistaja kysyy kysymyksiä, jotka edistävät valmennettavan ajattelua ja oivalluksia. Tarkalla kuuntelemisella valmentaja tulee tietoiseksi valmennettavan ajatuksista, onko kyseessä tavoite vai unelma, tunne, tieto vai mielipide. Esimies kiteyttää ja selventää aina mikä on tilaisuuden tai projektin tavoite ja sen tarkoitus ja hyödyt. (Ristikangas 2018.)

Tutkimukset osoittavat, että palaute selittää suoritusten eroja monissa organisaatioissa. Kun työntekijä saa konkreettista kehittävää ja myönteistä palautetta, hän on jopa 40 prosenttia tuottavampi, kun työntekijä, joka ei saa palautetta lainkaan. Rikosseuraamuslaitoksen valmentavassa johtamisessa palautetta annetaan, jotta henkilöstö innostuu ja motivoituu, kehittyy ja toimii yhteisten sopimusten mukaisesti ja yhteistyö on tehokasta. Palautteen pitää olla harkittua, suunnitelmallista ja tavoitteellista, jotta se on hyödyllistä ja rakentavaa. Palautteen antamisen rautalankamalli lähtee liikkeelle aistihavainnoista: esimies on kuullut tai nähnyt. Tämän jälkeen valmentaja pohtii, mikä merkitys tai vaikutus havainnolla on itselle tai yhteistyöryhmälle. Valmentaja kertoo valmennettavalle lyhyesti, konkreettisesti faktoihin perustuen mistä hän on tyytyväinen tai mitä toimintaa arvostaa. Palautteessaan voi kertoa myös miltä tuntuu eli tunteistaan ja palautetta antaessa on tärkeää katsoa valmennettavaa silmiin. (Ristikangas 2018.)

Langen ja Järvisen mukaan teoksessa Pelko pois – kohti rohkeaa johtamista, valmentavan johtajuudessa on nähtävissä kuusi keskeisintä elementtiä: 1. Tavoiteorientaatio, johtaja toimii tavoitteiden mukaisesti ja uskoo siinä onnistuttavan. 2. Ratkaisukeskeisyys, johtaja ei anna valmiita vastauksia, vaan uskoo henkilöstön pystyvän parhaiten ratkaisemaan itseään koskevat asiat. 3. Voimavarakeskeisyys, johtaja valmentaa alaisiaan tunnistamaan itsessään tarvittavat vahvuudet ja voimavarat eteenpäin pääsemiseksi. 4. Vahvuuskeskeisyys, johtaja korostaa ja voimistaa alaisissaan olevia vah-

vuuksia, heikkouksien esiintuomisen sijaan. 5. Vastuullisuus, valmentava johtaja kannustaa jokaista olemaan vastuullinen omassa ja koko työyhteisön työssä. 6. Kasvuorientaatio, yhteisön arvoissa ja johtamisessa ytimessä on usko ihmisen kykyyn kasvaa ja kehittyä. (Lange & Järvinen 2019, 133.)

Johtamisen merkitys työhyvinvoinnin tärkeänä osatekijänä on havaittu myös Rikosseuraamuslaitoksessa. Rikosseuraamusalalla laitoskohtainen työhyvinvointisuunnitelma laaditaan vuosittain ja esimerkiksi Kylmäkosken vankilan vuoden 2019 työhyvinvointisuunnitelman mukaan työhyvinvointi on yksilön ja yhteisön kokemus, joka syntyy työssä ja työtä tekemällä. Työhyvinvointi pohjautuu osaamiseen, osallisuuden sekä johtamiseen ja esimiestyöhön. Työhyvinvoinnin keskeisimmät tekijät ovat työpaikan hyvä ilmapiiri ja työnhallinta sekä hyvä johtaminen. Hyvä johtajuuden ja esimiestyön tavoitteina työhyvinvoinnin osalta ovat yhteistoiminnallisuus sekä turvalliseksi ja oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen. Toimenpiteinä mainitaan säännölliset johtamiskoulutukset ja se, että johtaminen on avointa, kannustavaa, osallistuvaa ja osallistavaa. (Kylmäkosken vankilan työhyvinvointisuunnitelma 2019, 2, 4, 6).

Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen esimiesvalmennuksessa 6.6.2018 alueen henkilöstöpäällikkö Teija Valkealahti kertoi, että johtamistyön tueksi tulee johtamisen laatukortin rinnalle vielä myös hyvän johtamisen työkalupakki. Osana tulos- ja kehityskeskustelua esimies valitsee kehittämiskohteita alaisilta saadun palautteen sekä itsearviointin perusteella. Jokaisen esimiehen on tarkoitus kehittyä omista lähtökohdistaan, oman esimiehensä tuella, hyvän johtamisen periaatteiden mukaisesti. Hyvän johtamisen työkalupakin avulla esimiehet ja johtajat arvioivat ja kehittävät omaa johtamistaan. Työkalupakkia päivitetään jatkossa säännöllisesti. (Valkealahti 2018, Johtamisen ja esimiestyön laatukortti 2018.)

Rikosseuraamuslaitoksessa otettiin vuonna 2018 käyttöön johtamisen ja esimiestyön laatukortti. Laatukortissa käsitellään neljää johtamisen aihealuetta: uudistumisen johtaminen, toiminnan johtaminen, työyhteisön arjen johtaminen sekä minä johtajana eli itsensä johtaminen. Laatukortin avulla luodaan Rikosseuraamuslaitokseen yhteinen käsitys siitä, mitä on hyvä johtaminen. Sen tarkoituksena on kehittää johtamista laadukkaasti arkityötä tukevaksi. (Johtamisen ja esimiestyön laatukortti 2018.)

6.1 Uudistumisen johtaminen

Uudistumisen johtamisen perusta on Rikosseuraamuslaitoksen arvojen ja strategian sekä tavoitteiden mukainen johtaminen ja toiminta (kuvio 7). Uudistumisen johtamisessa keskeistä on muutosjohtamisen hallitseminen sekä jatkuva osaamisen kehittäminen, niin työntekijöiden kuin johdonkin. Hyvällä johtamisella mahdollistetaan organisaation uudistuminen ja henkilöstön osaamisen kehittyminen. Arvojen mukaista toimintaa vahvistetaan omalla esimerkillä ja ylläpitämällä yhteisiä pelisääntöjä. Työntekijöitä tuetaan ja kannustetaan kehittämään osaamistaan sekä huolehditaan, että heidän voimavaransa ja osaamisensa mahdollistaa muutokset. (Johtamisen ja esimiestyön laatukortti 2018.)



Kuvio 7. Rikosseuraamuslaitoksen johtamisen ja esimiestyön laatukortti. Uudistumisen johtaminen.

6.2 Toiminnan johtaminen

Toiminnan johtamisen keskeisiä elementtejä ovat toimiva organisaatorakenne, laadukkaat toiminnot, resurssien oikein kohdennettu käyttö sekä hyvät suhteet yhteistyökumppaneihin ja verkostoihin (kuvio 8). Prosessit toimivat laadukkaasti ja niitä arvioidaan ja kehitetään kaiken aikaa. Toiminta on lainmukaista, sujuvaa ja yhdenmukaista. Henkilöstö resurssoinnin määrällisellä ja laadullisella onnistumisella var-

mistetaan sujuva arki. Vastuut ja roolit ovat selkeät, jokainen tietää mitä häneltä odotetaan. Työn vaikuttavuus lisääntyy merkittävästi hyvillä yhteistyösuhteilla kumppanien ja verkostojen kanssa sekä hyvällä verkostojohtamisella. (Johtamisen ja esimiestyön laatukortti 2018.)



Kuvio 8. Rikosseuraamuslaitoksen johtamisen ja esimiestyön laatukortti. Toiminnan johtaminen.

6.3 Työyhteisön arjen johtaminen

Työhyvinvoinnin varmistaminen ja työyhteisön keskinäisen luottamuksen vahvistaminen ja ylläpitäminen ovat tärkeä osa työyhteisön arjen johtamista (kuvio 9). Vies-tintä arkityössä on joka suuntaan toimivaa ja riittävää. Erityisesti työyhteisön arjen johtamisessa korostuvat valmentavan johtamisen keskeisimmät periaatteet: arvostava läsnäolo, aito kuunteleminen, kannustaminen ja työssä onnistumisen mahdollistaminen. Ilmapiiri on turvallinen, kaikki ovat mukana vaikuttamassa ja kehittämässä työtään ja jokainen voi tuoda oman näkemyksensä vapaasti esiin. Johto ja esimiehet antavat palautetta ja myös vastaanottavat palautetta toimintansa kehittämiseksi ja aikaansaavuuden lisäämiseksi sekä positiivisen työilmapiirin ylläpitämiseksi. Esimiehellä on myös varattuna aikaa kahdenkeskisiin keskusteluihin jokaisen alaisensa kanssa. (Johtamisen ja esimiestyön laatukortti 2018.)

TYÖYHTEISÖN ARJEN JOHTAMINEN



TAVOITTEET

1) TYÖHYVINVOINNIN VARMISTAMINEN

- Mahdollistaa vaikuttamisen omaan työhön ja sen kehittämiseen
- Puuttuu ongelmatilanteisiin yhteisössään ja ratkaisee ne rakentavasti
- Tekee johtopäätöksiä ja käynnistää toimia työhyvinvoinnin varmistamiseksi

2) TYÖYHTEISÖN JÄSENTEN KESKINÄISEN LUOTTAMUKSEN VAHVISTAMINEN

- Käy säännöllisesti keskustelua toiminnasta työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa
- Tukee lähiesimiehiä ongelmatilanteissa, ei hyväksy ohjohtamista
- Pitää huolta, että oman ryhmän sisällä jokainen voi turvallisesti tuoda näkemyksiään esiin

3) SÄÄNNÖLLISESTÄ JA RIITTÄVÄSTÄ VIESTINNÄSTÄ HUOLEHTIMINEN

- Varmistaa tiedonkulun molempiin suuntiin
- Selventää tavoitteet oman vastualueensa osalta
- Järjestää tilanteita ryhmien ja yksilöiden kohtaamiseen säännöllisesti
- Keskustelee säännöllisesti kahden kesken kaikkien työntekijöidensä kanssa

4) VALMENTAVA JOHTAMINEN

- Vuorovaikutustilanteessa varmistaa, että keskustelulla on tavoite
- On läsnä, tavoitettavissa ja kuuntelee arvostavasti
- Kannustaa, rohkaisee ja mahdollistaa työntekijän onnistumisen työssä
- Antaa ja vastaanottaa palautetta

Kuvio 9. Rikosseuraamuslaitoksen johtamisen ja esimiestyön laatukortti. Työyhteisön arjen johtaminen.

6.4 Itsensä johtaminen

Johtamisessa voi ja pitää aina kehittyä. Kehittäminen on jatkuvaa itsensä haastamista ja sitä tehdään kaiken aikaa. Tärkeintä on itsensä johtamisen osaaminen. Jotta voi johtaa muita ihmisiä, on ensin kyettävä johtamaan itseään hyvin. Itsensä johtaminen on itsensä tuntemista ja havainnointia sekä uudistumista, kehittymistä, omasta hyvinvoinnista ja voimavaroista huolehtimista (kuvio 10). Itsensä johtamisen tueksi laatukorttiin on liitetty myös esimiehille itsearviointilomake. Sen avulla esimiehen on tarkoitus arvioida omaa esimiestyötään ja käydä lomake lävitse myös oman esimiehen kanssa. Itsearviointilomakkeessa arvioidaan seuraavia osioita: strategiaperusteinen toiminta, arvojen ohjaamat valinnat ja päätöksenteko, henkilöstön tukeminen muutoksessa, osaamisen kehittäminen, toimivan organisaatorakenne, laadukkaat prosessit, resurssien järkevä käyttö. Lisäksi arvioidaan osioita: toimivat kumppanuudet ja verkostot, työhyvinvoinnin varmistaminen, työyhteisön jäsenten keskinäisen luottamuksen vahvistaminen, viestinnästä huolehtiminen sekä valmentava johtaminen. (Johtamisen ja esimiestyön laatukortti 2018.)



Kuvio 10. Rikosseuraamuslaitoksen johtamisen ja esimiestyön laatukortti. Itsensä johtaminen.

Valmentava johtaja huolehtii hyvinvoinnistaan, haluaa kehittää itseään ja tulla yhä paremmaksi itsensä johtamisessa. Hän haluaa tietää omat vahvuutensa, mutta myös hyväksyä heikommat puolensa. Hän tarvitsee palautetta, jotta oppii paremmin työskentelemään tiiminsä kanssa ja tekemään siitä tähtijoukkueen. Valmentava johtaja käyttää kehittymisen ja kehittämisen apuna kollegoita, mentoreita sekä sparraavaa ja valmentavaa tyyliä. Onnellisuus ja tyytyväisyys ovat subjektiivisia ja yksilökohtaisia kokemuksia, joten vastuu toisten työhyvinvoinnista ei voi olla vain johtajalla, vaan jokainen vastaa osaltaan ja yhdessä työyhteisön hyvinvoinnista. Valmentava johtaja ei hae hyväksyntää tai kunniaa omalla viisaudellaan tai osaamisellaan, vaan valmentamalla muita paremmiksi työntekijöiksi. (Grünbaum & Ristikangas 2016, 16, 20-21.)

Myös johtaja itse tarvitsee tukea työnilon ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Valmentavaa esimiestyötä ei onneksi tehdä yksin, vaan kollegoiden kanssa ja oman esimiehen tuella ja avulla. Esimiehen on tärkeää pohtia omaa riittävyttään ja esimiehissyyttään; saako työstään tyydytystä, onko se sitä mitä toivoo, onko työ mielekästä ja työniloa tuottavaa. Työnilon pitäisi kummuta ennen kaikkea juuri onnistuneesta esimiestyöstä, jossa asiat etenevät sujuvasti ja työntekijät tekevät hyvää ammatillista

yhteistyötä. Yhdessä vaikeuksien voittaminen tuottaa sisäistä tyytyväisyyttä. Onnistumisista puhuminen ja muille kertominen vahvistavat työniloa ja lisää motivaatiota. Myös sen ilmaiseminen missä me olemme hyviä tai mitä olemme oppineet, lisää yhteistä hyvinvointia. Johtaminen on työtä, jossa tarvitaan tahdonvoimaa. Kukaan esimies ei kykene olemaan täydellinen, tyytymättömyyden ja ongelmien olemassaolo on luonnollista. Johtamisen johtaminen organisaatiossa valmentavalla otteella varmistaa jokaisen, myös esimiehen hyvinvoinnin. (Grünbaum & Ristikangas 2016, 23-24.)

Itsensä ymmärtämiseen ja tuntemiseen liittyy myös oman synnynnäisen ja muuttumattoman persoonallisuuden hyväksyminen. Temperamentti antaa monille asioille ihmisen elämässä reunaehdot, vaikka se ei koko elämää määrääkään. Esimerkiksi ihminen ei pysty elämään rauhallisena ja onnellisena, jos hänen joustavuutensa on matala, vaan hän on yhtenään huolissaan tulevasta tapahtumista. (Keltikangas-Järvinen 2016, 205.) Analyytinen ajattelu on tietoista ja työtä vaativaa, intuitiivinen automaattista ja tiedostamatonta. Muun muassa luovuus, tietojen käsittely- ja keskittymiskyky, ymmärryksen kehittäminen sekä intuitio kehittyvät ihmisillä erilaisilla tavoilla, toisille se on kävelyä, lenkkeilyä, meditointia, yksinoloa tai kalastusta, toisille rentoutumista musiikin tai taiteen parissa. Mitä enemmän omaa kokemusta, sitä paremmin pystyy hyödyntämään intuitiivista ajattelua. Parhaita keinoja kokonaisvaltaisen harmonisen henkisen tilan saavuttamiseksi ovat positiivisten tunteiden, kuten ilo, kunnioitus, rakkaus, aktivoiminen sekä rauhoittuminen ja kiitollisuuden avulla voimaantuminen. (Kultanen 2016, 146; Raami 2016, 79, 135, 227.)

Vahvuuskartoitus on hyvä keino selvittää, kehityskeskusteluissa alaisten taitojen ja luonteen vahvuuksien lisäksi, esimiehen ominaisvahvuuksia. Itsetuntemus ja omien vahvuuksiensa käyttäminen luovat karismaattista johtajuutta, johon liittyy sisäinen voima, toisten kunnioittaminen, läsnäolon taito ja kyky ymmärtää erilaisia ihmisiä. (Kurttila ym. 2010, 32-33.) Valmentavan johtamistyön oppimisen ja kehittymisen tukena voi käyttää myös erilaisia itsearviointien työkirjoja liittyen johtamiseen, toimintaperiaatteisiin ja strategiaan, henkilöstöön, prosesseihin ja niin edelleen (Ojala & Tuominen 2005, 36, 48, 62, 90).

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tutkimus toteutettiin Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella sähköisenä kyselytutkimuksena alueen rikosseuraamusesimiehille elo – syyskuussa 2019. Tämän jälkeen haastateltiin henkilökohtaisesti vielä muutamia Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen vankiloiden ja yhdyskuntaseuraamustoimistojen johtoon kuuluvia virkamiehiä joulukuussa 2019. Sähköisen kyselyn ja haastatteluiden tuloksia analysoitiin syys – joulukuussa 2019.

7.1 Aineiston keruu

Microsoft Forms:lla tehty sähköinen tutkimuskysely lähetettiin elokuussa 2019 virkasähköpostiin kaikille Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen rikosseuraamusesimiehille, Hämeenlinnan vankila ja tutkimuksen tekijä pois lukien, eli yhteensä 57 henkilölle. Vastauksia tutkimuskyselyyn saatiin 21 henkilöltä. Hämeenlinna rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska vankilarakennuksesta jouduttiin sisäilmaongelmien vuoksi alkuvuodesta luopumaan ja henkilöstöä siirtämään muihin laitoksiin, joten tällaisella kriisitilanteella saattaisi olla vaikutusta vastauksiin. Rikosseuraamusesimiehet valittiin tutkimuksen kohderyhmäksi siksi, että heillä on henkilökohtainen käsitys ja kokemus valmentavasta johtamisesta sekä alaisen että esimiehen näkökulmasta ja myös, koska johdolla ja esimiehillä on ollut mahdollisuus osallistua valmentavan johtamisen koulutuksiin. Rikosseuraamusesimiesten yhteystiedot saatiin Oikeusministeriön Intranetin yhteystietohakemistosta 30.7.2019.

Kyselylomakkeen (liite 1) ensimmäinen osa, kysymys 1. selvitti vastaajan taustatietoja. Kysyttiin, onko vastaaja töissä yhdyskuntaseuraamustoimistossa, avovankilassa vai suljetussa vankilassa. Tällä taustamuuttujalla arveltiin olevan vaikutusta tutkittaviin asioihin. Rikosseuraamusesimiehen virka on perustettu 1.1.2010, joten kyseisessä esimiestehtävässä vastaajat ovat voineet olla enintään noin 10 vuotta. Virkauran pituutta kyseisessä esimiestehtävässä ei näin ollen kysytty. Rikosseuraamusesimiehistä 35 oli miestä ja 22 naista. Yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskenteli 11, avolaitoksissa 12 ja suljetuissa laitoksissa 34 tutkimuksen kohderyhmään eli otantaan kuuluvaa rikosseuraamusesimiestä. Suljetun vankilan rikosseuraamusesi-

miehistä suurin osa oli miehiä, avovankiloissa ja yhdyskuntaseuraamustoimistoissa enemmistö oli naisia. Muutamat yksiköt ovat niin pieniä, että niissä voi olla vain yksi rikosseuraamusesimies, joten vastaajan yksityisyyden suojaamiseksi sukupuoli ja muut taustatiedot jätettiin kyselyssä tiedustelematta. Tutkimuksen kannalta sukupuoli tai esimiesuran pituuteen liittyvillä taustatiedoilla ei sinänsä katsottu olevan oleellista merkitystä. Tutkijan tulee tuntea tutkimuksen kohderyhmä, jotta varmistetaan teoreettisten käsitteiden olevan tutkittaville ymmärrettäviä, tämän lisäksi kysymykset on testattava (Vilka 2015, 102). Lopulliseksi arveltua kyselyä testattiin kolmen perusjoukkoa vastaavan koevastaajan kriittisellä arvioinnilla vielä ennen viimeisiä muutoksia. Samalla varmistettiin sähköisen kyselyn toimivuus. Testauksessa vastausajaksi arvioitiin noin 10 minuuttia.

Tiedote ja sähköisen kyselyn (liite 2) linkki lähetettiin virkasähköposteihin 7.8.2019, vastausaikaa annettiin 30.8.2019 asti. Muistutus vastaamisesta linkin kera lähetettiin uudelleen 22.8.2019 ja vastausaikaa jatkettiin 12.9.2019. Vastausajan jatkaminen syyskuulle vaikutti tärkeältä, koska kohderyhmään kuuluvia virkamiehiä näytti automaattisista sähköpostivastauksista päätellen olevan vielä vuosilomalla.

Teemahaastattelun kohderyhmäksi valittiin Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen vankiloissa ja yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskentelevät johtajat ja apulaismojohtajat. Haastatteluun pyydettyä valittiin mahdollisimman laajasti eri suunnilta Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen laitoksista sekä niin, että pyyntöjä laitettiin yhdyskuntaseuraamustoimistojen, avovankiloiden ja suljettujen vankiloiden johtoon kuuluville virkamiehille. Haastattelun etu on se, että siihen voidaan valita henkilöitä, joilla on runsaasti kokemusta ja tietoa aiheesta (Sarajärvi & Tuomi 2018, 86). Kun haastateltavia valitaan, huomioidaan mitä asiaa tai teemaa ollaan tutkimassa ja kenellä mahdollisesti on siitä asiantuntemusta (Vilka 2015, 135).

Haastattelupyyntö (liite 3) lähetettiin sähköpostilla viikolla 48/2019 kahdeksalle henkilölle, joilla etukäteen arveltiin olevan monipuolisesti asiantuntemusta ja kokemusta rikosseuraamusalan johto- ja esimiestehtävistä. Kolme henkilöä vastasi haastattelupyyntöön myönteisesti ja heille lähetettiin haastattelun kysymysten teemat (liite 4) etukäteen tutustuttavaksi ja haastatteluun valmistautumiseksi. Tämän jälkeen heidän kanssaan sovittiin haastattelun ajankohdasta. Haastattelut toteutettiin kasvok-

kain haastatteleamalla haastateltavien työpaikalla heidän työhuoneessaan 26.11.2019, 28.11.2019 ja 18.12.2019. Haastattelut äänitettiin iPhone 8S -puhelimella ja ne kestivät 35,25 minuuttia, 51,03 minuuttia sekä 27,24 minuuttia. Litteroituna haastatteluisista muodostui tekstimuotoista aineistoa yhteensä 15 A4 kokoista sivua.

7.2 Aineiston analyysi

Kyselylomakkeen ensimmäisen osan taustatiedon jälkeen, osan kaksi ”Strategia on koko organisaation asia”, kysymysten 2 – 7 sekä osan kolme ”Valmentavan johtamisen taidot”, kysymysten 8 – 15 vastausvaihtoehdoissa käytettiin Likertin asteikkoa. Likertin asteikko on yleinen arviointiasteikko mielipide- tai asenneväittämissä, jotka ilmaisevat sekä kielteistä että myönteistä asennetta kyseiseen kohteeseen. Tässä kyselyssä vastausvaihtoehdoskaala vaihteli 0:sta 10:een. Asteikon ääripäät olivat ei pidä lainkaan paikkaansa vs. pitää täysin paikkaansa. Kysymykset nostettiin teoriasta, koska näin haluttiin selvittää valmentavan johtamisen peruselementtien toteutumista vastaajan työpaikalla.

Kyselyn osaan neljä sisällytettiin avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten vastaukset analysoitiin sisällönanalyysia käyttäen. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan tutkimusaineiston; kirjoitetun, kuullun tai nähdyn sisällön tai sen osien, kuvaamista sanallisesti. Se on laadullisen tutkimusmenetelmän metodi, jossa etsitään merkityssuhteita sekä -kokonaisuuksia sanallisina tulkintoina. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta tyypillinen kertomus tai toiminnan logiikka. Aineiston keräämisen jälkeen päätetään, mikä aineistossa on kiinnostavaa ja mistä toiminnan logiikkaa lähdetään etsimään. Tutkimusongelman ja -kysymyksen ohjaamana tutkimusaineisto tiivistetään, jonka jälkeen tutkimusaineisto pelkistetään. Tutkimuksen kannalta merkityksetön tieto sekä täytesanat poistetaan. Tutkimusaineisto kerätään ja ryhmitellään uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi sen mukaan mitä aineistosta etsitään. Ryhmittely tehdään analyysiyksikön - kuten ajatuskokonaisuus, lause, sen osa tai sana - piirteiden, ominaisuuksien tai käsitysten mukaan. Jokainen muodostunut ryhmä nimetään sen sisältöä parhaiten kuvaavalla yläkäsitteellä ja näin muodostuu käsitteitä, luokitteluja, teemoitteluja, tyypittelyjä tai teoreettinen malli, jolla pyritään ymmärtämään tutkittavaa merkityskokonaisuutta. Tämän

jälkeen kirjoitetaan yhteenveto. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 103 – 104; Vilkkä 2015, 163 – 164.)

Vastaajilta tiedusteltiin heidän näkemyksiään ja ajatuksiaan seitsemään avoimeen kysymykseen. Avoimien kysymysten kautta pyrittiin saamaan yksityiskohtaisempaa tietoa tutkimuksen kohteesta. Avoimien kysymysten vastaukset pelkistettiin eli tutkimuksen kannalta epäolennaiset lauseet ja sanat jätettiin pois taulukoinnista. Vastauksille muodostettiin alaluokkia, jonka jälkeen niille luotiin pääluokkia. Pääluokkien tarkoituksena on muodostaa yhteinen käsite alaluokissa mainituille teemoille. Avoimissa tutkimuskysymyksissä kysyttiin:

1. Mitkä ovat mielestäsi valmentavan esimiehen/johtajan ydintaidot?
2. Minkälaista hyötyä koet valmentavasta johtamisesta olevan alaiselle/esimiehelle/ työpaikalle?
3. Koetko omaavasi riittävät valmentavan johtamisen taidot?
4. Minkälaista lisätietoa/-osaamista valmentavassa johtamisessa haluaisit/tarvitset?
5. Miten johtamisen laatukorttia voi mielestäsi hyödyntää johtamisessa/esimiestyössä?
6. Miten valmentavaa johtamista voi työpaikallasi kehittää?
7. Mitä merkitystä itsensä johtamisella on sinulle/työpaikalle?

Yhdyskuntaseuraamustoimiston, suljetun vankilan ja avovankilan johtoon kuuluvia henkilöitä haastateltiin valmentavasta johtamisesta Rikosseuraamuslaitoksessa teemahaastattelun muodossa. Haastattelun teemat olivat seuraavanlaiset:

1. Valmentavan johtamisen/esimiestyön nykytila työpaikallasi.
2. Valmentavan johtamisen/esimiestyön hyödyt.
3. Mahdolliset esteet ja huomioitavat seikat valmentavan johtamisen/esimiestyön toteutumiselle.
4. Miten johtamisen laatukorttia voi hyödyntää johtamisen/esimiestyön tukena ja kehittämisessä.
5. Miten valmentavaa johtamista/esimiestyötä voidaan kehittää.

Nauhoitettu aineisto kirjoitetaan tekstimuotoon eli litteroidaan. Ennen litterointia päätetään, tehdäänkö se kirjakielellä vai puhekielellä. Litterointi toteutetaan sen mukaisella tarkkuudella, mitä kehittämistehtävässä ollaan tutkimassa ja halutaan saavuttaa. Esimerkiksi kielen rakenteiden merkityksiin keskittyvä tutkimus litteroidaan erityisen huolellisesti. Tutkimusaineistoon voidaan myös tehdä osittainen litterointi teemojen mukaan. Haastateltavan puhetta ei saa muokata, vaan litteroinnin tulee aina vastata merkityksiä ja lausumia, joita hän on suullisesti asioille antanut. Huomioidaan, että sanavalinnoilla on tutkimuksen ja raportoinnin kannalta merkityksensä. Tutkija esittää tutkimuksen luottamuksellisuuden varmistamiseksi, miten tarkkaan hän on haastateltavan puheen litteroinut. Litterointi ei siis ole vain puheen tekstiksi muuttamista, vaan siinä käytetään analyysitavan tarkkuuden edellyttämiä litterointisymboleita. Käytetyt merkit mainitaan tutkimustekstissä tutkimuksen lopussa liitteenä. (Ojansalo ym. 2009, 107, 110; Vilka 2015, 137-138.)

Analysoinnin aluksi litteroitu teksti luetaan useaan kertaan, jonka jälkeen teksti luokitellaan ja pyritään löytämään yhteyksiä teoriaan. Tutkija tarkastelee kokonaisuutta, tulkintaa ja teorian sekä ilmiön kytkemistä keskenään. Teoriaa voidaan myös hahmottaa uudelleen. Aineisto puretaan teema-alueittain. Teemoittelussa aineistosta pyritään havaitsemaan useammalle haastattelulle yhteisiä asioita ja ilmiöitä, jotka liittyvät haastattelun teemoihin tai ovat yllättäviä esiin tulleita asioita. Analyysissä tarkastellaan säännönmukaisesti esiintyvien seikkojen yhteyksiä ja suhteita toisiinsa. Tyyppittelyllä aineistosta ryhmitellään ilmiöitä yhteisten piirteiden mukaan, ääriyhmittelyssä etsitään vastakohtia tai siitä voidaan etsiä säännönmukaisuuksien sijaan poikkeamia. Haastattelujen määrän sijaan tärkeämpää on laatu. Saturaatiopiste tarkoittaa sitä, että uudet haastattelut eivät tuo tutkittavana olevaan asiaan enää mitään uutta oleellista tietoa. Aineisto pilkotaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. (Ojansalo ym 2009, 110-111, 137.)

Tässä työssä tarkastellaan lähinnä tutkittavan mielellisiä merkityksiä, joka ei välttämättä edellytä erityisen suurta pikkutarkkuutta. Nauhoitetut haastattelut on kokonaisuudessaan litteroitu sanatarkasti ja haastateltavan omalla puhekielellä, korostukset, nauraminen ja muut äänet on huomioitu. Litteroinnin tarkoituksena oli haastatteluaineiston muodostaminen analysoitavaan muotoon eikä haastateltavien puheen tauko-

jen pituudella katsottu olevan vaikutusta analysointiin. Aineisto luettiin lävitse mo-
neen kertaan kokonaiskuvan saamiseksi. Litteroitua aineistoa teemoitettiin yhtäläi-
syyksien löytämiseksi alleviivaamalla erivärisillä kynillä haastatteluaineistosta löy-
tyviä vastauksia haastattelun teemoihin. Tekstistä pyrittiin löytämään ja erottelamaan
tutkimusongelman kannalta keskeisiä teemoja, kuten valmentavan johtamisen nyky-
tila, hyödyt, esteet, huomioitavat seikat ja kehittämisenäkökulmat sekä laatukortin
hyödyntäminen johtamisen tukena. Tekstistä irrotettiin kuvaavia sitaatteja teemoit-
tain. Vastausten teemoittelulla löydettiin ja muodostettiin Rikosseuraamuslaitoksen
eri yksiköiden, suljetun ja avovankilan sekä yhdyskuntaseuraamustoimiston, johdon
käsitys valmentavasta johtamisesta ja sen kehittämisestä. Kolmella johtoon kuuluvan
virkamiehen haastattelulla saavutettiin saturaatiopiste, jossa vastaukset alkoivat vai-
kuttaa sisällöltään samantyyppisiltä. Kolmelta johtajalta saatiin myös erilaisia ja yl-
lättäviäkin vastauksia ja kommentteja.

7.3 Tutkimuksen tulokset

Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa, sähköisellä kyselyllä sekä teema haastatteluil-
la. Sähköisellä kyselyllä kartoitettiin aluksi Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen ri-
kosseuraamusesimiehiltä heidän näkemyksiään valmentavan johtamisen tilanteesta
heidän työpaikoillaan. Sähköinen kysely oli kaksiosainen, vastaajan työpaikan val-
mentavan johtamisen olosuhteita pyydettiin arvioimaan numerollisesti, toisessa osas-
sa vastaajilta kerättiin tietoa avoimilla kysymyksillä. Teema haastatteluilla haastatel-
tiin Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella laitosten johtajia ja apulaisjohtajia heidän
näkemyksistään valmentavan johtamisen tilasta.

7.3.1 Sähköisen kyselyn tulokset

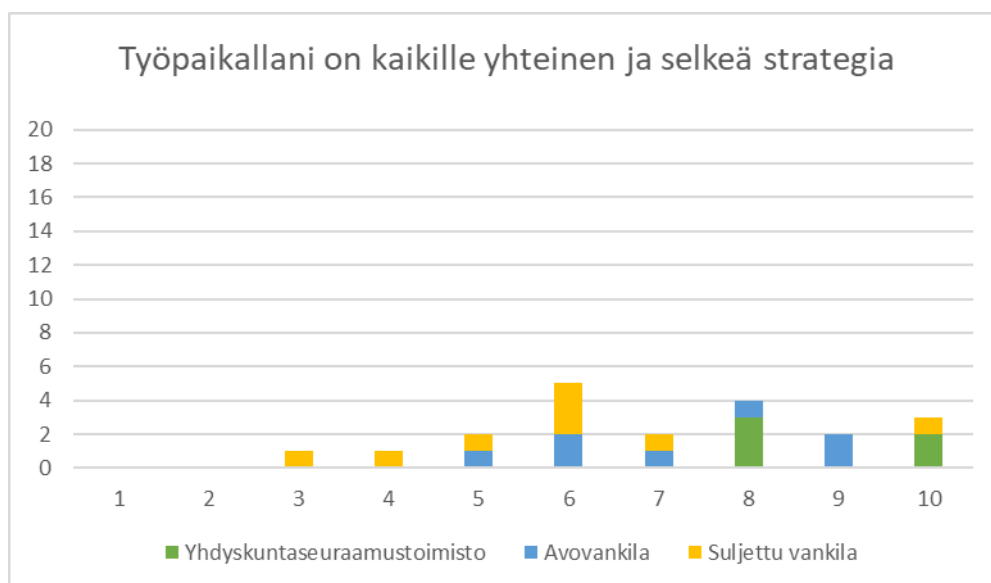
Toteutunut otos eli sähköiseen kyselyyn vastanneiden määrä oli 21 henkilöä 57:stä,
vastausprosentti oli 37 %. Keskimääräinen vastausaika oli 13,44 minuuttia. Tausta
tietona haluttiin selvittää ainoastaan, työskenteleekö vastaaja rikosseuraamusesimie-
henä Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen yhdyskuntaseuraamustoimistossa, avo-
vankilassa vai suljetussa vankilassa (kuvio 11). Vastaajista 9 eli 43 % työskenteli sul-
jetussa vankilassa, 7 eli 33 % avovankilassa ja 5 eli 24 % yhdyskuntaseuraamustoi-

mistossa. Kaikista kyselyn kohderyhmään kuuluvista rikosseuraamusesimiehistä suljettujen vankiloiden vastausprosentti oli 26,5 %, avovankiloiden 58,3 % ja yhdyskuntaseuraamustoimistojen 45,5 %. Avolaitosten ja yhdyskuntaseuraamustoimistojen rikosseuraamusesimiesten vastausprosentit olivat varsin hyvät. Suljetuissa vankiloissa työskentelevien rikosseuraamusesimiesten vastausprosentti jäi yllättävän vähäiseksi, avovankiloissa ja yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskenteleviin nähden.



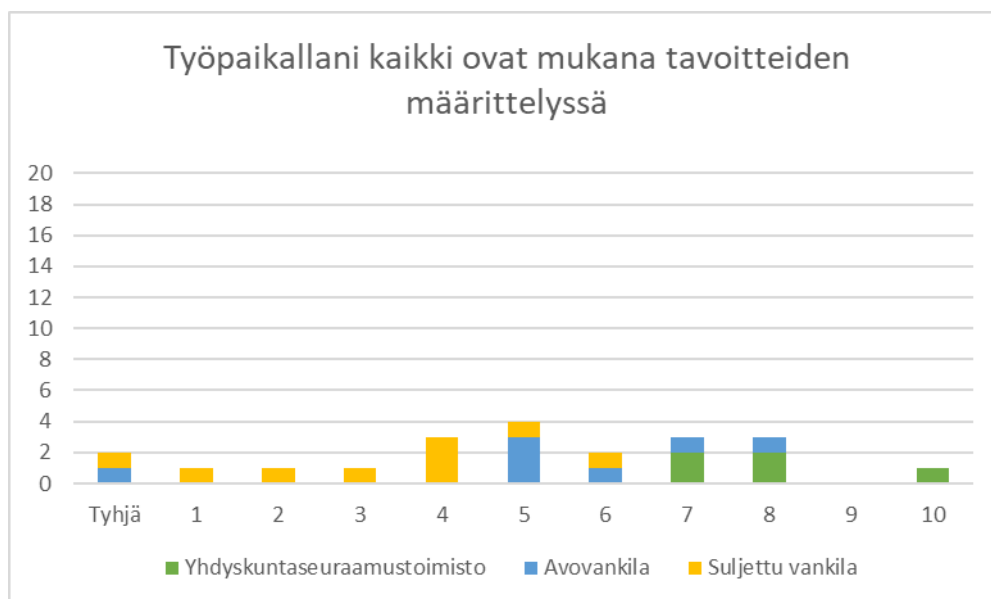
Kuvio 11. Vastaajan työpaikka.

Työpaikallani on kaikille yhteinen ja selkeä strategia -kysymykseen vastasi 21 henkilöä (kuvio 12). Asteikon ääripäät olivat ei pidä lainkaan paikkaansa vs. pitää täysin paikkaansa, vastausvaihtoehdot 0 – 10. Saatujen vastausten vaihteluväli oli kolmesta kymmeneen, keskiarvon ollessa 7. Yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat kahdeksasta kymmeneen ja keskiarvo oli 8,8. Avovankiloissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat viidestä kymmeneen, keskiarvo oli 7,1. Suljetussa vankilassa työskentelevien vastaukset kysymykseen, työpaikallani on kaikille yhteinen ja selkeä strategia, vaihtelivat kolmesta kymmeneen, keskiarvo oli 5,2. Suljettujen vankiloiden vs. yhdyskuntaseuraamustoimistojen rikosseuraamusesimiesten näkemykset yhteisestä strategiasta poikkeavat jostain syystä yllättävän paljon toisistaan. Yhdyskuntaseuraamustoimistojen vastaajien mukaan strategia oli kaikille lähes kiitettävällä tavalla yhteinen ja selkeä, kun sen sijaan suljettujen vankiloiden esimiesten mukaan se on sitä vain viitosen kouluarvosanan verran eli strategiaa ei koeta kovinkaan selkeäksi eikä kaikille yhteiseksi.



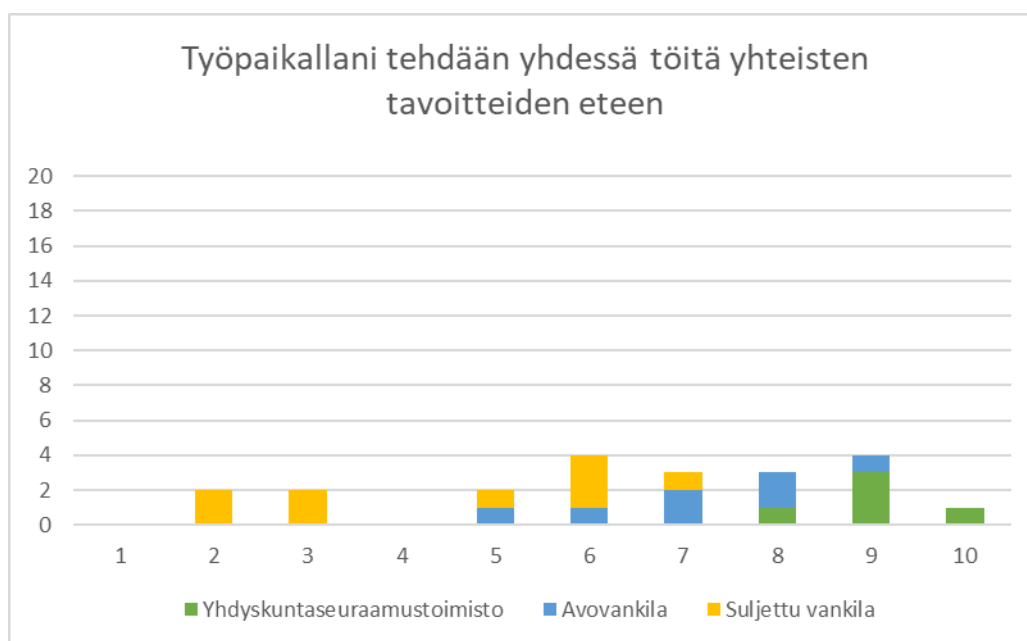
Kuvio 12. Työpaikallani on kaikille yhteinen ja selkeä strategia.

Työpaikallani kaikki ovat mukana tavoitteiden määrittelyssä – kysymykseen vastasi 21 henkilöä (kuvio 13). Saatujen vastausten vaihteluväli oli nollasta kymmeneen, keskiarvon ollessa 5,0. Yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat seitsemästä kymmeneen ja keskiarvo oli 8,0. Avovankiloissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat nollasta kahdeksaan, keskiarvo oli 5,1. Suljetussa vankilassa työskentelevien vastaukset kysymykseen, työpaikallani kaikki ovat mukana tavoitteiden määrittelyssä, vaihtelivat nollasta kuuteen, keskiarvo oli 3,7. Suljettujen vankiloiden vastaajien vastauksista on pääteltävissä, että heidän laitostensa henkilöstöllä on varsin vähäinen vaikutusmahdollisuus tavoitteiden määrittelyyn, kun taas yhdyskuntatoimistoissa vaikutusmahdollisuus on vastaajien mukaan huomattavasti suurempi. Tämä saattaa kyllä johtua osaltaan henkilöstömäärästä, yhdyskuntatoimistoissa työntekijöitä on huomattavasti vähemmän, kuin suurissa suljetuissa laitoksissa. Siitä huolimatta vaikuttaa siltä, että suljettujen vankiloiden esimiehet kokevat, että kaikki työntekijät eivät tule huomioiduksi ja otetuksi mukaan yhteisten tavoitteiden määrittelyyn.



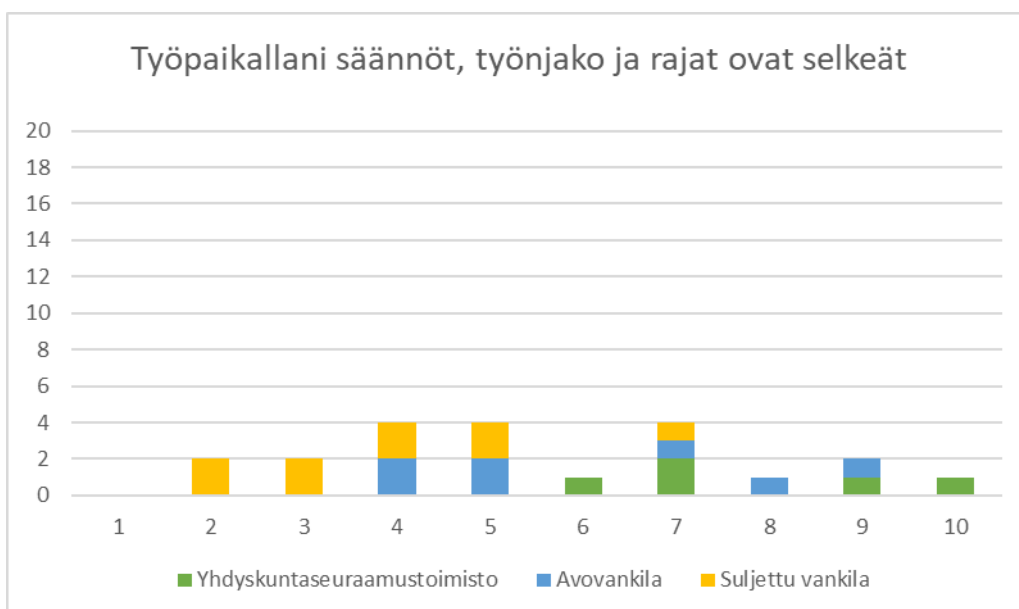
Kuvio 13. Työpaikallani kaikki ovat mukana tavoitteiden määrittelyssä.

Työpaikallani tehdään yhdessä töitä yhteisten tavoitteiden eteen -kysymykseen vastasi 21 henkilöä (kuvio 14). Saatujen vastausten vaihteluväli oli kahdesta kymmeneen, keskiarvon ollessa 6,4. Yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat kahdeksasta kymmeneen ja keskiarvo oli 9,0. Avovankiloissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat viidestä yhdeksään, keskiarvo oli 7,1. Suljetussa vankilassa työskentelevien vastaukset kysymykseen, työpaikallani tehdään yhdessä töitä yhteisten tavoitteiden eteen, vaihtelivat kahdesta seitsemään, keskiarvo oli 4,4. Yhdyskuntaseuraamustoimistojen vastausten mukaan kaikki ovat tekemässä töitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi kiitettävällä tavalla. Avolaitoksissakin nähdään koko henkilöstön vielä kohtuullisen hyvin työskentelevän yhteisten tavoitteiden mukaisesti, kun sen sijaan suljettujen laitosten esimiesten näkemykset poikkeavat huomattavasti kehnompaan suuntaan yhteisten tavoitteiden eteen työskentelemisessä.



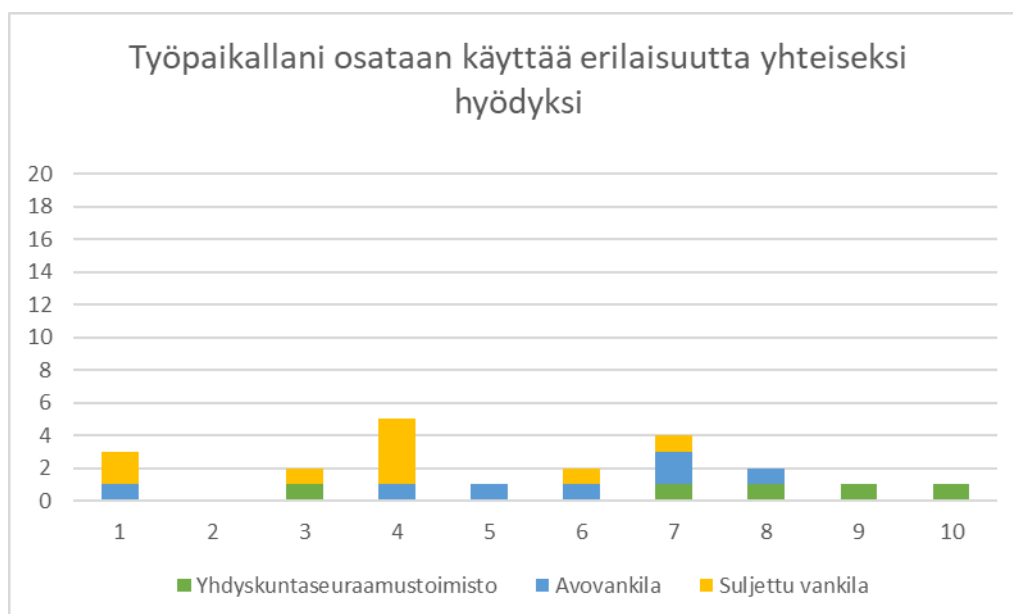
Kuvio 14. Työpaikallani tehdään yhdessä töitä yhteisten tavoitteiden eteen.

Työpaikallani säännöt, työnjako ja rajat ovat selkeät - kysymykseen vastasi 21 henkilöä (kuvio 15). Saatujen vastausten vaihteluväli oli kahdesta kymmeneen, keskiarvon ollessa 5,7. Yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat kuudesta kymmeneen ja keskiarvo oli 7,8. Avovankiloissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat neljästä yhdeksään, keskiarvo oli 6,0. Suljetussa vankilassa työskentelevien vastaukset kysymykseen, työpaikallani säännöt, työnjako ja rajat ovat selkeät, vaihtelivat kahdesta seitsemään, keskiarvo oli 3,9. Suljetuissa laitoksissa tämän kysymyksen kohdalla rikosseuraamusesiimiösten arvioiden mukaan työpaikan säännöt, työnjako ja rajat koetaan jopa huolestuttavan epäselviksi. Myös avolaitosten esimiesten arviot työpaikan sääntöjen, työnjaon ja rajojen selkeydestä vaikuttavat olevan melko heikolla tasolla.



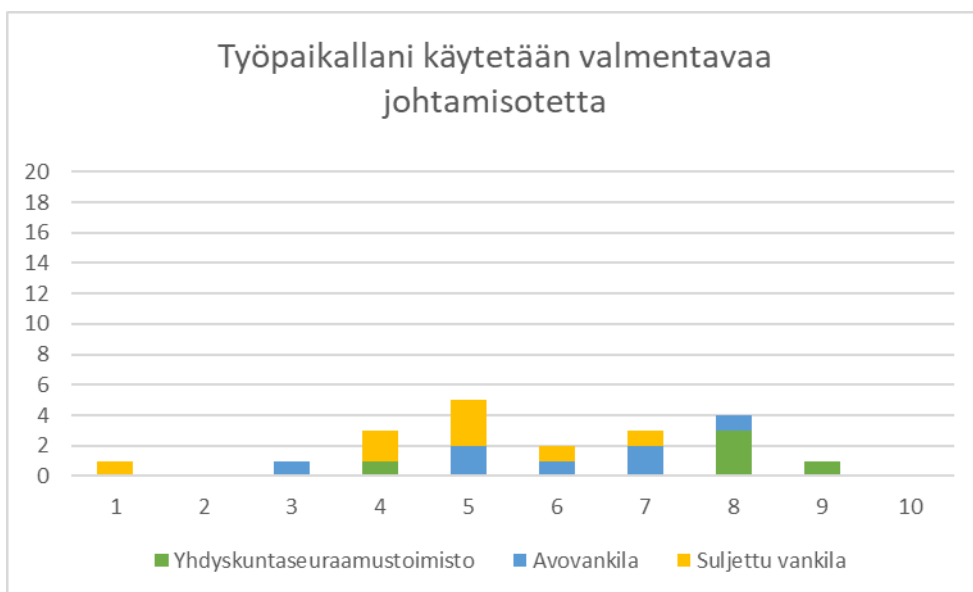
Kuvio 15. Työpaikallani säännöt, työnjako ja rajat ovat selkeät.

Työpaikallani osataan käyttää erilaisuutta yhteiseksi hyödyksi - kysymykseen vastasi 21 henkilöä (kuvio 16). Saatujen vastausten vaihteluväli oli yhdestä kymmeneen, keskiarvon ollessa 5,2. Yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat kolmesta kymmeneen ja keskiarvo oli 7,4. Avovankiloissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat yhdestä kahdeksaan, keskiarvo oli 5,4. Suljetussa vankilassa työskentelevien vastaukset kysymykseen, työpaikallani osataan käyttää erilaisuutta yhteiseksi hyödyksi, vaihtelivat yhdestä seitsemään, keskiarvo oli 3,8. Yhdyskuntaseuraamustoimistoissa ihmisten erilaista osaamista, taitoja ja kykyjä osataan hyödyntää rikosseuraamuskesimiesten vastausten mukaan kohtuullisen hyvin, mutta vankiloissa, varsinkin suljetuissa, tämän henkilöstön voimavaran ja potentiaalin hyödyntäminen näyttää vastausten mukaan jäävän kovin vähäiseksi.



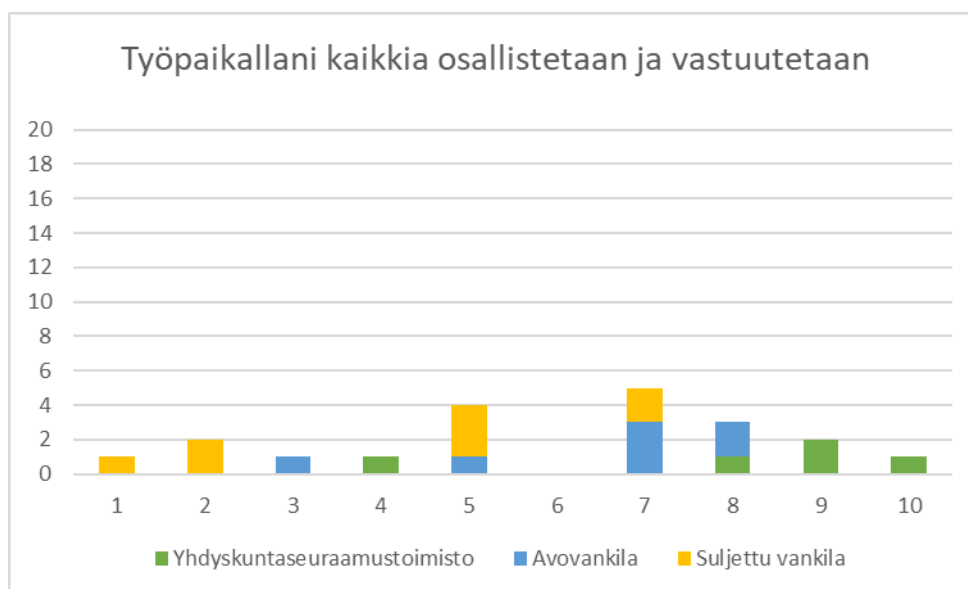
Kuvio 16. Työpaikallani osataan käyttää erilaisuutta yhteiseksi hyödyksi.

Työpaikallani käytetään valmentavaa johtamisotetta - kysymykseen vastasi 21 henkilöä (kuvio 17). Saatujen vastausten vaihteluväli oli yhdestä yhdeksään, keskiarvon ollessa 5,5. Yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat neljästä yhdeksään ja keskiarvo oli 7,4. Avovankiloissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat kolmesta kahdeksaan, keskiarvo oli 5,4. Suljetussa vankilassa työskentelevien vastaukset kysymykseen, työpaikallani käytetään valmentavaa johtamisotetta, vaihtelivat yhdestä seitsemään, keskiarvo oli 4,1. Valmentavaa johtamista käytetään vastaajien mukaan enimmäkseen yhdyskuntaseuraamustoimistoissa. Yllättävän vähäiseltä sen käyttö näyttäytyy vankiloiden vastaajien mukaan siihen nähden, että valmentaa johtamista ja esimiestyötä on kuitenkin Rikosseuraamuslaitoksen puolesta koulutettu alueellisissa koulutuspäivissä sekä lähes kaikkien rikosseuraamusesimiesten käymässä Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen järjestämässä esimiesvalmennuskoulutuksessa.



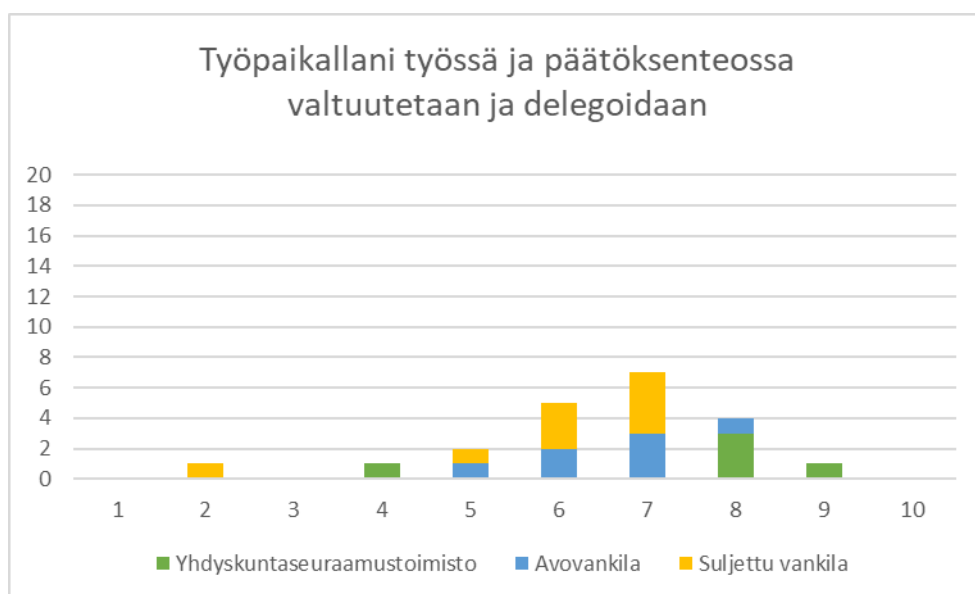
Kuvio 17. Työpaikallani käytetään valmentavaa johtamisotetta.

Työpaikallani kaikkia osallistetaan ja vastuutetaan - kysymykseen vastasi 21 henkilöä (kuvio 18). Saatujen vastausten vaihteluväli oli yhdestä kymmeneen, keskiarvon ollessa 5,9. Yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat neljästä kymmeneen ja keskiarvo oli 8,0. Avovankiloissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat kolmesta kahdeksaan, keskiarvo oli 6,4. Suljetussa vankilassa työskentelevien vastaukset kysymykseen, työpaikallani kaikkia osallistetaan ja vastuutetaan, vaihtelivat yhdestä seitsemään, keskiarvo oli 3,8. Henkilöstön osallistaminen ja vastuuttaminen toteutuu vastaajien mukaan hyvin yhdyskuntaseuraamustoimistoissa. Suljettujen vankiloiden vastaajien arvioiden mukaan suljettujen vankiloiden osalta tulokset eivät ole kovinkaan ilahduttavia eikä henkilöstö kokonaisuudessaan todennäköisesti tule riittävästi osallistutetuksi ja vastuutetuksi.



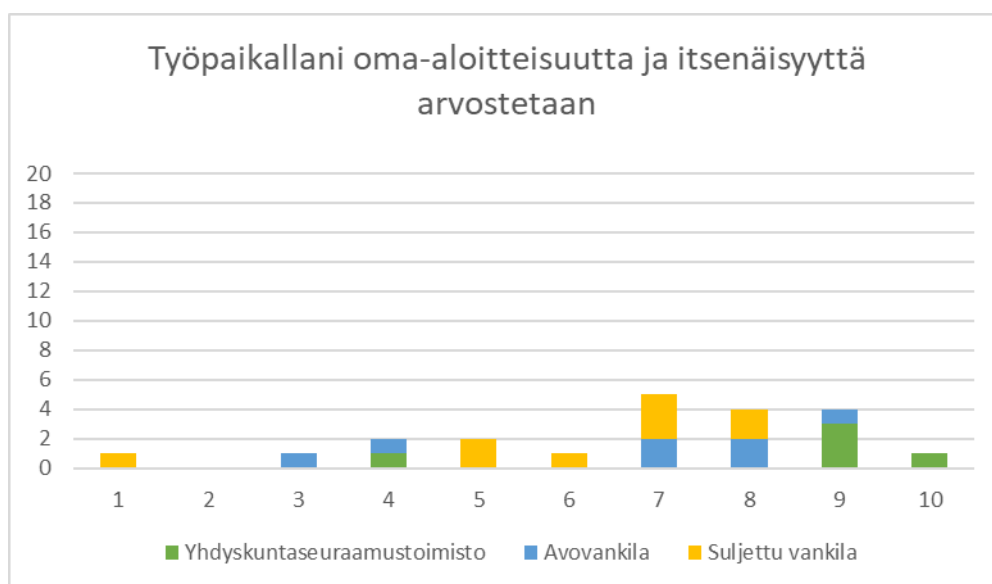
Kuvio 18. Työpaikallani kaikkia osallistetaan ja vastuutetaan.

Työssä ja päätöksenteossa valtuutetaan ja delegoidaan - kysymykseen vastasi 21 henkilöä (kuvio 19). Saatujen vastausten vaihteluväli oli kahdesta yhdeksään, keskiarvon ollessa 6,5. Yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat neljästä yhdeksään ja keskiarvo oli 7,4. Avovankiloissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat viidestä kahdeksaan, keskiarvo oli 6,6. Suljetussa vankilassa työskentelevien vastaukset kysymykseen, työpaikallani työssä ja päätöksenteossa valtuutetaan ja delegoidaan, vaihtelivat kahdesta seitsemään, keskiarvo oli 5,9. Tehtävien delegointi ja työntekijöiden valtuuttaminen on vastaajien mukaan yksi keskinkertaisimmin ja tasaisimmin toimivista osa-alueista Rikosseuraamuslaitoksen eri yksiköissä. Erot vastaajien arvioinneissa henkilöstön valtuuttamisesta ja delegoinnista työpaikalla ovat poikkeuksellisen pieniä yhdyskuntaseuraamustoimistojen, avovankiloiden ja suljettujen vankiloiden välillä. Vaikuttaa siltä, että kaikissa yksiköissä jokseenkin osataan valtuuttaa ja delegoida.



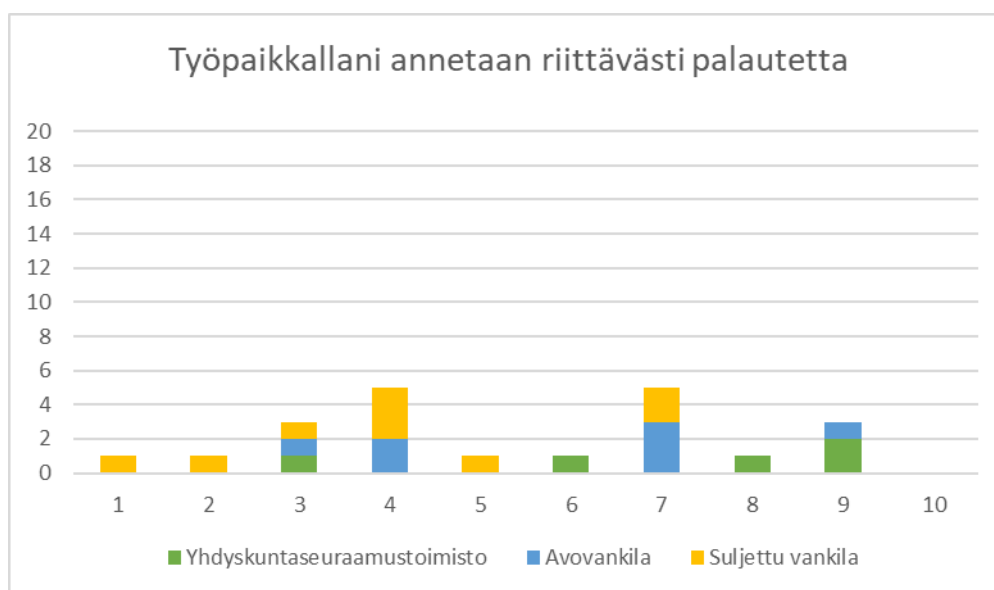
Kuvio 19. Työpaikallani työssä ja päätöksenteossa valtuutetaan ja delegoidaan.

Työpaikallani oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä arvostetaan - kysymykseen vastasi 21 henkilöä (kuvio 20). Saatujen vastausten vaihteluväli oli yhdestä kymmeneen, keskiarvon ollessa 6,0. Yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat neljästä kymmeneen ja keskiarvo oli 8,2. Avovankiloissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat kolmesta yhdeksään, keskiarvo oli 6,6. Suljetussa vankilassa työskentelevien vastaukset kysymykseen, työpaikallani oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä arvostetaan, vaihtelivat yhdestä kahdeksaan, keskiarvo oli 6,0. Oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä arvostetaan vastaajien mukaan eniten yhdyskuntaseuraamustoimistoissa, vankiloissakin tässä ollaan jokseenkin positiivisella puolella. Oma-aloitteisuus ja itsenäisyys työssä on ihmiselle monesti varsin motivoivaa ja palkitsevaa, joten vieläkin suotuisampia tuloksia tässä osiossa soisi näyttyvän.



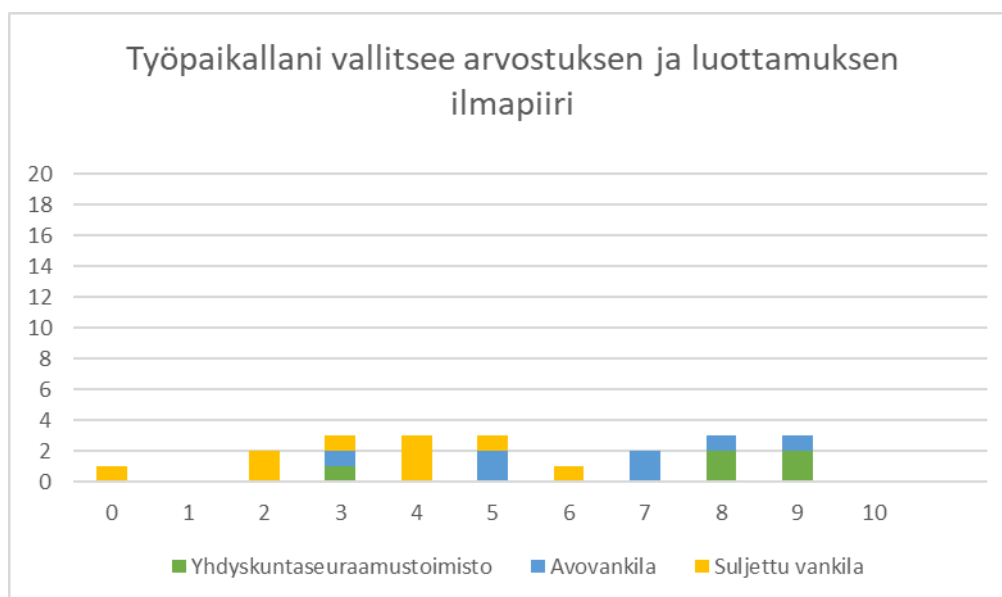
Kuvio 20. Työpaikallani oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä arvostetaan.

Työpaikallani annetaan riittävästi palautetta - kysymykseen vastasi 21 henkilöä (kuvio 21). Saatujen vastausten vaihteluväli oli yhdestä yhdeksään, keskiarvon ollessa 5,4. Yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat kolmesta yhdeksään ja keskiarvo oli 7,0. Avovankiloissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat kolmesta yhdeksään, keskiarvo oli 5,9. Suljetussa vankilassa työskentelevien vastaukset kysymykseen, työpaikallani annetaan riittävästi palautetta, vaihtelivat yhdestä seitsemään, keskiarvo oli 4,1. Palautteen antaminen on varsin huonolla tolalla erityisesti suljettujen vankiloiden vastaajien mukaan, mutta myös avolaitosten vastaajien arvioiden mukaan. Työntekijöiden on vaikea kehittyä, kehittää työtään tai tietää mikä onnistui esimiehen tai muiden työyhteisön jäsenten tai yhteistyötahojen mielestä hyvin, saati motivoitua työstään, jos minkäänlaista palautetta ei juuri koskaan anneta. Yhdyskuntaseuraamustoimistoissa palautteen antaminen ja saanti on paremmalla tasolla, muttei suinkaan vaikuta riittävältä niissäkään.



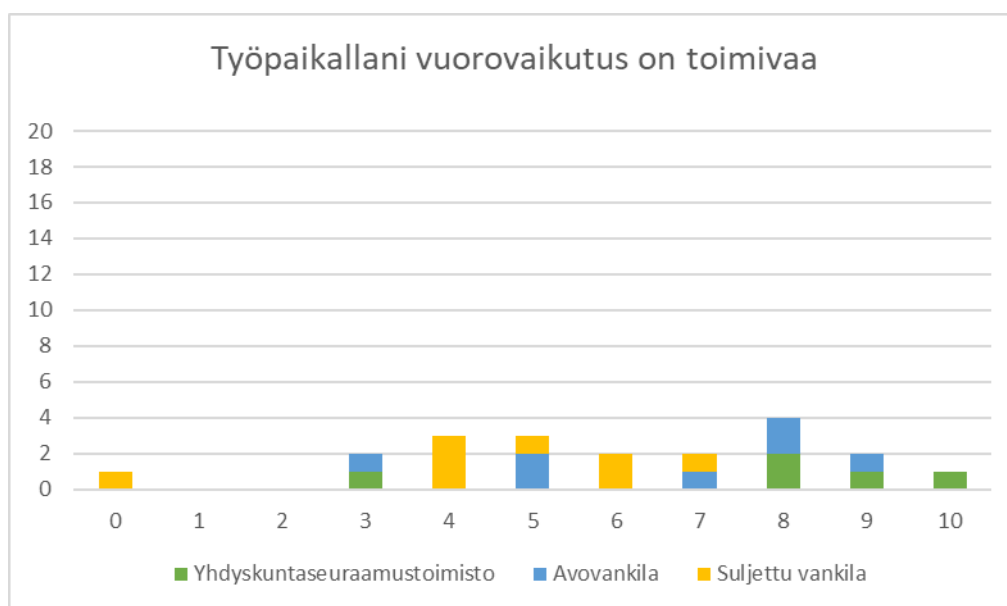
Kuvio 21. Työpaikallani annetaan riittävästi palautetta.

Työpaikallani vallitsee arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiri palautetta - kysymykseen vastasi 21 henkilöä (kuvio 22). Saatujen vastausten vaihteluväli oli nollassa yhdeksään, keskiarvon ollessa 5,3. Yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat kolmesta yhdeksään ja keskiarvo oli 7,4. Avovankiloissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat kolmesta yhdeksään, keskiarvo oli 6,3. Suljetussa vankilassa työskentelevien vastaukset kysymykseen, työpaikallani annetaan riittävästi palautetta, vaihtelivat nollassa kuuteen, keskiarvo oli 3,3. Kysymys arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiristä työpaikalla on saanut heikon arvon varsinkin suljettujen vankiloiden esimiesten mukaan. Yhdyskuntaseuraamustoimistoissa ja avovankiloissa vastaajien mukaan arvostusta ja luottamusta tunnetaan, mutta kiitettävällä tasolla ilmapiiri ei vaikuta olevan niissäkään. Herääkin kysymys, mistä tämä voi johtua ja mitä asialle pitää lähitulevaisuudessa tehdä, jos näinkin oleellisen tärkeä osa-alue esimiesten toimesta arvioidaan olevan noin kolmesta vähän yli seitsemään.



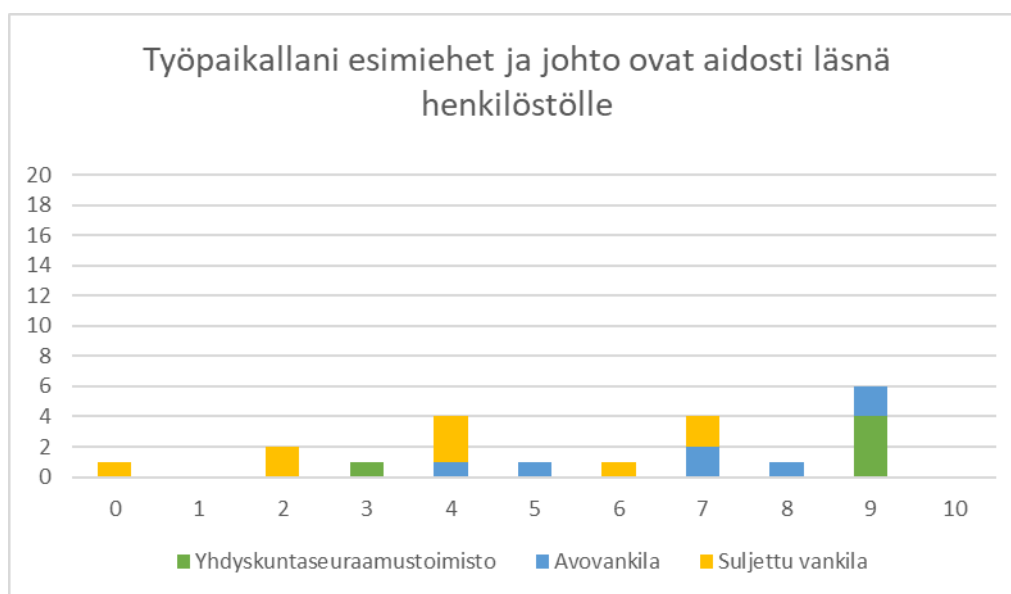
Kuvio 22. Työpaikallani vallitsee arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiri.

Työpaikallani vuorovaikutus on toimivaa - kysymykseen vastasi 21 henkilöä (kuvio 23). Saatujen vastausten vaihteluväli oli nollasta kymmeneen, keskiarvon ollessa 6,1. Yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat kolmesta kymmeneen ja keskiarvo oli 7,6. Avovankiloissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat kolmesta yhdeksään, keskiarvo oli 6,4. Suljetussa vankilassa työskentelevien vastaukset kysymykseen, työpaikallani vuorovaikutus on toimivaa, vaihtelivat nollasta seitsemään, keskiarvo oli 4,0. Tässäkin kysymyksessä yhdyskuntaseuraamustoimistojen tulokset ovat muita laitoksia parempia, vuorovaikutus toimivampaa. Tämä saattaa johtua yhdyskuntaseuraamustoimistojen pienemmästä henkilöstömäärästä, on helpompi kertoa asioista niin, että tieto saavuttaa kaikki työntekijät ja kaikilla on mahdollisuus keskustella keskenään. Suuremmissa työpaikoissa saattaa käydä niin, että ollaan töissä eri aikaan ja eri kohteissa, niin että monet työntekijät eivät tapaa toisiaan juuri koskaan.



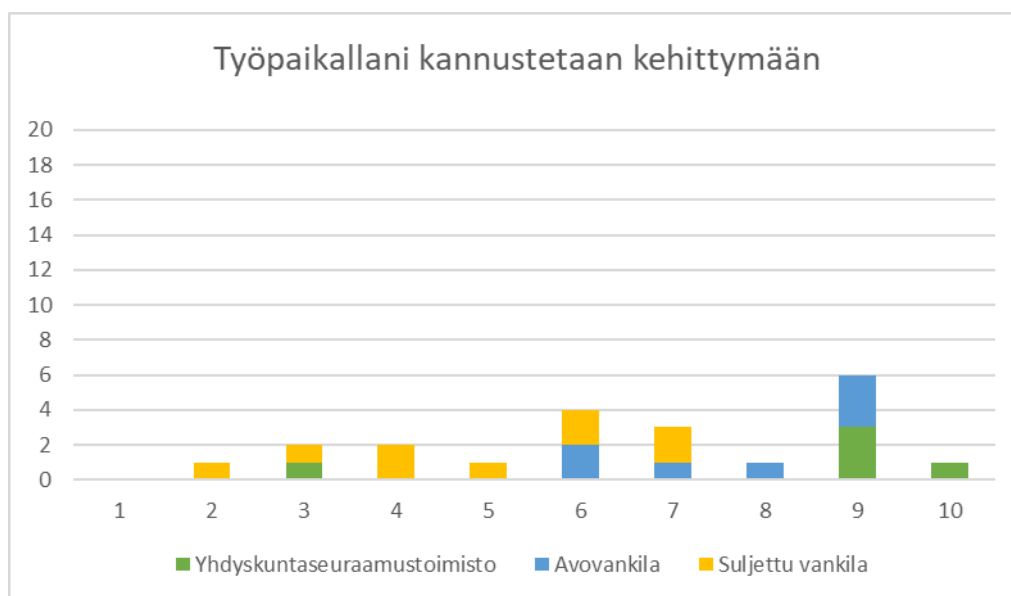
Kuvio 23. Työpaikallani vuorovaikutus on toimivaa.

Työpaikallani esimiehet ja johto ovat aidosti läsnä henkilöstölle - kysymykseen vastasi 21 henkilöä (kuvio 24). Saatujen vastausten vaihteluväli oli nollasta kymmeneen, keskiarvon ollessa 5,9. Yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat kolmesta yhdeksään ja keskiarvo oli 7,8. Avovankiloissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat neljästä yhdeksään, keskiarvo oli 7,0. Suljetussa vankilassa työskentelevien vastaukset kysymykseen, työpaikallani esimiehet ja johto ovat aidosti läsnä henkilöstölle, vaihtelivat nollasta seitsemään, keskiarvo oli 4,0. Avolaitoksissa sekä yhdyskuntaseuraamustoimistoissa johto on vastaajien mukaan melko hyvin läsnä henkilöstölle, suljetuissa laitoksissa puolestaan vastaajien mukaan näin ei koeta olevan. Tähän vaikuttanee osaltaan suljettujen vankiloiden huomattavasti suurempi henkilöstömäärä sekä se, että työpisteistä ei ole mahdollista työaikana poistua muualle eivätkä esimiehet tai johto ehkäpä näyttäyty juuri koskaan kaikissa laitoksen työpisteissä.



Kuvio 24. Työpaikallani esimiehet ja johto ovat aidosti läsnä henkilöstölle.

Työpaikallani kannustetaan kehittymään - kysymykseen vastasi 21 henkilöä (kuvio 25). Saatujen vastausten vaihteluväli oli kahdesta kymmeneen, keskiarvon ollessa 6,6. Yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat kolmesta kymmeneen ja keskiarvo oli 8,0. Avovankiloissa työskentelevien vastaajien vastaukset vaihtelivat kuudesta yhdeksään, keskiarvo oli 7,7. Suljetussa vankilassa työskentelevien vastaukset kysymykseen, työpaikallani kannustetaan kehittymään, vaihtelivat kahdesta seitsemään, keskiarvo oli 4,9. Avovankiloissa ja yhdyskuntaseuraamustoimistoissa kannustetaan henkilöstöä vastaajien mukaan kehittymään lähes kiitettävällä tavalla, kun sen sijaan suljettujen vankiloiden rikosseuraamusesimiesten vastausten mukaan suljetuissa laitoksissa koetaan hyvin vähäistä kannustusta työssä kehittymiseen tai itsensä kehittämiseen.



Kuvio 25. Työpaikallani kannustetaan kehittymään.

Vastaajilta kysyttiin ensiksi heidän mielipidettään siitä, mitkä ovat valmentavan esimiehen ja johtajan ydintaidot. Kysymykseen vastasi 14 vastaajaa. Avoimien vastauksien mukaan valmentavan esimiehen ja johtajan ydintaidot liittyivät kaikkien vastaajien mielestä olennaisesti vuorovaikutuksen avoimuuteen. Vastaajat kokivat johtajan ja esimiehen tärkeiksi taidoiksi läsnä olemisen, kuuntelemisen, kiinnostumisen, kannustamisen, palautteen antamisen, kunnioittamisen, molemminpuolisen luottamuksen sekä tasa-arvoisuuden. Osa vastaajista nosti esiin osaamisen johtamisen, kuten työntekijöiden erilaisten taitojen ja osaamisen hyödyntämisen työyhteisön yhteiseksi hyväksi. Vastuun jakamista pidettiin myös valmentavan johtajan keskeisenä taitona. Vastuun jakamista pidettiin myös tärkeänä ominaisuutena. Vastuualueiden pitää olla selkeitä. Työyhteisössä ollaan tavoitteellisesti tekemässä työtä yhdessä sovittujen päämäärien saavuttamiseksi. Valmentava johtaja osaa vastuuttaa, osallistaa, sitouttaa ja antaa alaisille tilaa itsenäiseen ja itseohjautuvaan työskentelyyn. Useissa vastauksissa toistui myös tilanteen mukainen johtaminen. Valmentavalla johtajalla on tarpeen olla käytössään erilaisia rooleja ja johtamistapoja erilaisiin tilanteisiin. Hän pystyy myös ohjaamaan, neuvomaan ja opastamaan sekä olemaan vaikeissa tilanteissa tiukka ja tekemään päätöksiä.

Toisessa kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien näkemyksiä valmentavan johtamisen hyödyistä esimiehelle, alaiselle ja koko työyhteisölle. Tähän kysymykseen vastasi 14 henkilöä. Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että valmentavasta johtamisesta on työntekijälle hyötyä erityisesti ammatillisen osaamisen kehittymisen kannalta. Työstä tulee mielekkäämpää, palkitsevampaa, itsenäinen ajattelu, oma-aloitteisuus ja oivaltaminen lisääntyy, tulee lisää onnistumisen kokemuksia. Vastuunottaminen ja ammattitaito lisääntyy sekä mahdollisesti myös esimiehen työtaakka vähenee. Toisena merkittävänä valmentavan johtamisen hyötynä vastaajat pitivät sen positiivisia vaikutuksia työilmapiiriin. Koettiin, että luottamus, tasa-arvoisuus, sitoutuneisuus ja motivaatio lisääntyvät. Vuorovaikutuksen uskottiin olevan toimivampaa ja yhteenkuuluvaisuuden tunteen lisääntyvän. Kahden vastaajan mielestä valmentavalla johtamisella on vaikutusta esimiestyön laatuun. Se antaa ikään kuin johtamisen perustaidot ja kaikille yhtenäisen lähtötason työskennellä esimiehenä. Valmentavan johtamisen nähtiin kiinteästi liittyvän ja vaikuttavan myös työyhteisön yhteisiin visioihin, tavoitteisiin ja päämääriin.

Kolmas kysymys koski vastaajan itsensä käsitystä siitä, kokeeko hän omaavansa riittävät valmentavan johtamisen taidot. Kysymykseen saatiin kommentteja neljältätoista vastaajalta. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että heillä on jo hallussaan riittävät taidot valmentavaan johtamiseen ja esimiestyöhön. Myönteisesti vastanneiden mukaan heillä on riittävästi koulutusta, tietotaso ja taidot valmentavaan johtamiseen. Toisaalta puolet vastaajista vastasi, että taidoissa on aina kehittämisen ja parantamisen varaa. Jatkuvaa itsensä kehittämistä sekä kehittämistä saadun palautteen ja kehittämistarpeiden mukaisesti pidettiin tärkeinä. Vain viisi vastaajaa kertoi, että heillä ei omasta mielestään ole riittäviä taitoja esimiestyön toteuttamiseen valmentavalla johtamisotteella. Yksi vastaajista kertoi opiskelevansa valmentavan johtamisen taitoja aktiivisesti eli kertoo kuitenkin vastaajan halukkuudesta oppia uutta esimiestyössään.

Minkälaista lisätietoa ja osaamista valmentavassa johtamisessa haluaisit tai tarvitset, vastaajilta tiedusteltiin neljännessä kysymyksessä. Kysymykseen vastasi kolmetoista rikosseuraamusesimiestä. Suurin osa vastaajista toivoi saavansa valmentavan johtamisen koulutusta. Osalla tätä koulutusta jo oli, esimerkiksi Rikosseuraamuslaitoksen esimiesvalmennuksen myötä, mutta asiaan kaivattiin kuitenkin lisäkoulutusta. Valmentavasta johtamisesta toivottiin muun muassa seminaareja, luentoja ja kokonaista koulutuspakettia. Valmentavan johtamisen kirjallisuuteen ja tutkimustietoon perehtymisen nähtiin myös tuovan kaivattua lisäosaamista taitoihin. Kolme vastaaja kertoi, ettei tarvitse lainkaan lisää tietoa, valmentavan johtamisen osaaminen on heillä jo olemassa ja käytössä. Yksi vastaaja koki myös ajanpuutteen alaisten tukemiseen ja läsnäoloon ongelmana valmentavan johtamisen käytössä. Myös vertaistukea ja perehtymistä muiden organisaatioiden valmentavaan johtamiseen ja esimiestyöhön pidettiin tarpeellisenä oman osaamisen kehittämiseksi.

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin vastaajien ajatuksia siitä, miten johtamisen laatukorttia voi hyödyntää johtamisessa ja esimiestyössä. Kolmestatoista vastaajasta kolmasosa näki johtamisen laatukortin itsensä johtamisen apuvälineenä. Laatukortin mahdollisuutena nähtiin olevan sen, että voi arvioida itse omaa johtamistaan ja esimiestyötään sekä se, että myös alaiset voivat laatukortin avulla antaa esimiehelleen palautetta ja arvioida hänen esimiestyötään. Useat vastaajat vastasivat johtamisen laatukortista ilmenevän johtamisen periaatteet, joihin on arkityössä hyvä tukeutua. Laatukorttia voidaan käyttää myös johtamisessa ja esimiestyössä jokapäiväisenä työ-

välineenä ja muistin virkistäjänä. Johtamisen laatukorttia voidaan myös käyttää perehdytysoppaana esimiestehtäviin. Lähes puolet vastaajista eivät kokeneet johtamisen laatukortin tuoneen mitään lisäarvoa johtamiseen ja esimiestyöhön. Vastaajien mielestä laatukortin tavoite ja tarkoitus oli jäänyt epäselväksi ja siitä ilmeneviä asioita pidettiin itsestään selvyyksinä eikä osattu sanoa, miten sitä erityisesti voisi työssään hyödyntää.

Seuraavassa avoimessa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, miten valmentavaa johtamista voi kehittää työpaikallasi. Neljä vastaajaa neljästätoista peräänkuulutti koulutuksen tärkeyttä valmentavan johtamisen kehittämisessä. Vastauksissa viitattiin rikosseuraamusesimiesten käymään Rikosseuraamuslaitoksen järjestämään esimiesvalmennukseen ja suositeltiin myös laitosten johdolle järjestettävän vastaavaa koulutusta. Rikosseuraamuslaitoksen koulutuskeskuksen esimiesvalmennuskoulutuksen jatkamista tulevaisuudessakin pidettiin tärkeänä. Usean vastaajan mielestä kehittämisessä keskeisintä on se, että valmentava johtaminen viedään käytäntöön ja otetaan osaksi työpaikan jokapäiväistä arkityötä. Myös jokaisen työyhteisön jäsenen omaa vastuunottoa, itsenäistä ajattelua, hyviä alustaitoja ja yhteisymmärrystä asioista pidettiin tärkeänä. Muutama vastaaja kiinnitti huomiota myös aika- ja henkilöstöressursseihin valmentavan johtamisen jalkauttamisessa työpaikalle. Erilaisia johtamisen rooleja ja johtamismenetelmiä tullaan vastaajien mukaan tarvitsemaan tasapainoisesti, pelkkä valmentavan johtamisen -malli ja sen mahdollinen väärin käyttäminen voi tuoda mukanaan ongelmia työyhteisöön, kuten esimerkiksi vastuunpakoilua. Pelkäänsä valmentavan johtamisen ei nähty sopivan kaikkiin tilanteisiin.

Viimeisessä kysymyksessä tiedusteltiin mitä merkitystä itsensä johtamisella on vastaajalle ja työpaikalle. Lähes kaikkien yhdentoista kysymykseen vastanneen mielestä itsensä johtamisen tärkeys korostuu oman työhyvinvoinnin ylläpitäjänä sekä siinä, että hyvällä itsensä johtamisella mahdollistuu hyvä johtaminen, koko työyhteisön hyvinvointi sekä hyvä työilmapiiri. Vastaajien sanoin: ”Itsenä johtaminen vaikuttaa omaan jaksamiseen ja työmotivaatioon” sekä ”saan pidettyä itseni hyvässä vireessä ja työkykyisenä ja säilytän hallinnan tunteen työssä.” Kysymykseen vastanneet esimiehet kertoivat itsensä johtamisen näkyvän työpaikalla hyvänä johtamisena, suunnan näyttämisenä, aitona läsnäolona, töiden sujumisena ja toiminnan kehittämisenä. Yksi vastaaja kertoi tässä osiossa myös työnohjauksen tarpeesta. ”Jos et pysty johta-

maan itseäsi, niin silloin et todennäköisesti menesty muidenkaan ihmisten johtamisessa!” – Kiteytti eräs vastaaja mainiosti itsensä johtamisen tärkeyden.

7.3.2 Teemahaastattelujen tulokset

Haastattelun aluksi haastateltavilta tiedusteltiin taustatietoina heidän koulutustaustaansa, työkokemustaan rikosseuraamusalalla sekä kokemusta esimies ja johtotehtävissä. Kaikilla haastateltavilla oli korkeakoulututkinto, pitkä kokemus rikosseuraamusalalta, pitkä kokemus esimiestehtävistä sekä myös johtotehtävistä useiden vuosien kokemus. Tarkemmin taustatietoja ei yksityisyyden suojaamiseksi voida kertoa. Haastatellut työskentelevät eri laitosten johtotehtävissä Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella. Haastattelun teemat lähetettiin vastaajille etukäteen tutustuttavaksi virkasähköpostilla (liite 4). Haastateltavia pyydettiin kertomaan teemoista samassa järjestyksessä kuin ne etukäteen lähetetyssä lomakkeessa ovat. Haastattelun tulokset on raportoitu teemoittain siinä samassa järjestyksessä, kun niistä on haastattelussa kysytty.

Haastateltavia tiedusteltiin aluksi valmentavan johtamisen ja esimiestyön tämänhetkisestä tilanteesta heidän työpaikallaan. Tässä aihepiirissä yllättäen vastaajat korostivat, että valmentavan johtamisen kouluttautumista on tarjottu johdolle ja esimiehille erittäin runsaasti, tiedon ja koulutuksen puutteesta ei heidän mielestään ainakaan voida tässä yhteydessä puhua. Rikosseuraamuslaitoksen johdon ja esimiesten koettiin kautta linjan käyttävän valmentavan johtamisen menetelmiä ja sen olevan hyvin tuttua kaikille esimiesasemassa oleville. Kaksi haastatelluista kertoi heidän laitoksensa johdon ja esimiesten käyttävän valmentavaa johtamisotetta hyvinkin paljon. Yksi haastatelluista arvioi laitoksensa valmentavan johtamisen tilanteen kaikkien esimiesten ja johtajien kohdalta olevan keskimäärin korkeintaan tyydyttävällä tasolla. Esimiesten välillä arveltiin olevan suuriakin eroja.

Mä aattelen, et varmaan ninku aika pitkälti varsinki keskushallinto, johto, suurelta osin esimiehetki varmaan on tän aikapitkästi sisäistänyt.

Jos tässä tarvis antaa huono, tyydyttävä, hyvä, kiitettävä – niin mä sanosin, että se on korkeintaan tyydyttävä.

Esimiesten välillä on hirveitä eroja, toiset on ehkä jopa autoritäärisiä johtajia ja esimiehiä.

Valmentavan johtamisen ja sitä työtä tukevan ja sitä kehittävä työote on hyvin kohdillaan ja sitä kautta asioita viedään eteenpäin ja otetaan myös niitä haasteita vastaan.

Mä tiivistän sen sillee, et me käytetään hyvin paljon sillon, kun me johdetaan, niin valmentavaa johtamista, mut samalla mä tunnustan, että ylipäättään johtamista pitäis olla ehkä enemmän.

Kuten yllä olevasta kommentista käy ilmi, haastateltu koki tarpeellisena, että johtamista pitäisi omassa laitoksessaan olla ehkä jopa enemmän, kuin tällä hetkellä on. Toisaalta johtamiseen koettiin olevan vähemmän tarvetta, kun valmentava johtaminen on luontevasti osa yhteisön arkitoimintaa. Vastaajat itse korostivat koko ajan pyrkivänsä käyttämään valmentavaa johtamisotetta vuorovaikutuksessa alaisten kanssa.

Mä oon henkilökohtasesti yrittänytkin sitä, että pitäis koko ajan pitää tää valmentavan johtamisen ajatus, kattoo kaikkia niitä vuorovaikutustilanteita alaisten kohdalla, valmentavan johtamisen periaatteita - silmälasien kautta.

Et tämmöstä työnjakoo mä kuitenkin osaltani myös hoidan, neki menee aika valmentavalla otteella siinä mielessä, et oon sanonu, että kaikki saa sanoa, keskustellaan niistä ja mietitään, miten se ratkastas tässä tilanteessa ja yleensä se ratkasu ja ehdotus tulee sit siltä porukalta.

Tietyl tapaa mä koen, et mä johdan aika vähän, mut sit taas toisaalta mä koen, et tää tais mennä kuitenkin ninkun hyvässä työyhteisössä pitääkin mennä.

Haastatellut toivat esille useasti myös sen oman kokemuksensa, että häntä itseään ihan selvästi johdetaan valmentavasti ainakin useimmissa tilanteissa. Haastatellun mukaan valmentavassa johtamisessa on myös itse ja oma esimies kehittynyt ja parantanut osaamistaan. Johtoon kuuluva haastateltu kaipasi myös itse oman esimiehen tukea ja läsnäoloa enemmän.

Se on sellasta ratkasukeskeistä meijän välinen yhteistyö. Mä ajattelen, et siinä varmaan X johtaa mua aika valmentavasti sillee, että mulla on joku juttu ja mä oon aatellu sen näin ja näinratkasta ja sit X sanoo, että käy. Tai sitten, että ootko ajatellu tätä tältä kantilta?

Se sano, että sä oot asiantuntija, tee ihan ninkun parhaaks näet. Se luotti ninku siihen, että osaan homman ratkasta. Eteenpäin on menty, eteenpäin on menty kyllä!

Tietysti mä toivosin ehkä vähän enemmänki sitä läsnäoloa, siinä mielessä et niistä on kiva jutella jonku kanssa.

Haastatellut kokivat myös itse johtavansa alaisiaan valmentavan johtamisen opein. Heidän mielestään alaiset ovat itsenäisiä ammattilaisia ja oman työnsä asiantuntijoita, joiden johtaminen on helppoa. Vastaajien mukaan työt hoituivat erittäin hyvin valmentavalla johtamistyyllillä. Haastatteluista käy selvästi ilmi vastaajien varmentavan johtavien arvojen mukainen asenne alaisiaan kohtaan - vahva arvostus ja luottamus, jotka säilyvät, vaikka asioista oltaisiinkin erimieltä.

Mut oikeestaan se perustuu hyvin pitkälti siihen, et hän on hyvin itsenäinen ja tekeekin jo paljon.

Mä pistin ne ninkun ite tekeen – ja sehän onnistu loistavasti!

Y:kin sanoo, et joo hän voi mennä tekeen. Sellasta on hirveen helppo johtaa ja sanoo, joo tehään näin.

Kaikki on pitkänlinjan tekijöitä ja osaa!

Te (työntekijät) ootte työnne parhaita asiantuntijoita, että tiätte paljon paremmin nämä oman työnne realiteetit, kun minä.

Oon tuloskeskustelussa ja muutenki sanonu, et kyl mä teihin luotan, tehkää ninkun omassa työssä näätte parhaaksi ja sit jos jotain on, niin käydään siitä keskustelua.

Vaikka asiakysymyksissä voidaan tapella kiihkeästikin, niin kaikesta huolimatta se luottamus voidaan siellä säilyttää ja mitenkään kuitenkaan vähentämättä sitä sen työntekijän osaamisen ja ammattitaidon osuutta, et ne on vaan, kun sitä katsotaan eri näkökulmasta, niin ajatellaan eri tavalla.

Haastateltu oli kiinnittänyt omassa esimiestyössään huomiota ja piti tärkeänä myös alaisenaan työskentelevien esimiesten esimiehisyiden tukemista ja vahvistamista valmentavasti.

Kyl mä oon yrittäny tuoda ja tukea sitä esimiehen, ninkun omaa esimiehisyyttä, mielestäni aika valmentavan johtamisen opein.

Valmentavan johtamisen ilmapiiristä kertoo haastattelun mukaan myös se, että työntekijöiden on helppoa ja luontevaa olla vuorovaikutuksessa johdon ja esimiesten kanssa.

Meillä täällä on hyvin ninku matalan kynnyksen lähestymistä esimieheen ja johtajien ja henkilöstön välillä.

Toisena teemana haastateltavia pyydettiin kertomaan mitä hyötyä heidän mielestään valmentavasta johtamisesta ja esimiestyöstä on. Haastatellut olivat yksiselitteisesti sitä mieltä, että Rikosseuraamuslaitoksen strategia, arvojen mukainen toiminta ja tavoitteet liittyvät kiinteästi onnistuneeseen valmentavaan johtamiseen. Valmentavalla otteella johdetut alaiset tietävät omansa ja laitoksen tavoitteet sekä mitä heiltä odotetaan. He ovat sitoutuneita yhteisiin arvoihin, tavoitteisiin ja strategiaan ja toimivat aktiivisesti yhteisten päämäärien suuntaisesti.

Nää työntekijät tuntee, jos puhutaan Risestä (Rikosseuraamuslaitoksesta), strategian. Niillä on päässä, yksittäisellä työntekijällä oman yksikönsä vuoden tulostavoitteet, ne tietää Risen neljä arvoo.

Se (johtaja) vaan seuraa, et aha tossaki taas strategian mukaisesti tehtiin ja arvojen mukaisesti toimittu tossaki asiassa ja jumalauti tavoitteet toteutu – ompa kovaa porukkaa!

Sä tiedät mikä on Risen strategia, mitkä on yksikön tavoitteet, mitkä on Risen arvot ja sitten, jos on jotain paikallisia linjauksia tehty, niin sä osaat ratkasta ne uudet yllättävät ongelmat sillä tavalla, ihan näillä pohjilla.

Ja nää henkilöt on ite ollu semmosia aktiivisia ja aikaansaavia ja sitten kokevat, et heil on mahdollisuus tehdä, kun strategia tukee sitä. Et siin on mun mielestä yhtymäkohta sinnekki.

Kuten edellisestä ilmeni, toisaalta työntekijät ovat haastateltujen mukaan hyvin tietoisia arkityössään strategiasta ja tavoitteista, toisaalta haastateltu näki kehittämistarvetta niiden käytännön toimintaan viemisessä, varsinkin tavoiteorientaation suhteen.

Hirveen hyvää porukkaa meil on, et en mä ninku mitenkään tahdo moittii, mut se sellanen tietynlainen tavoitteellisuus siitä puuttuu.

Valmentavan johtamisen ja esimiestyön hyödyiksi haastateltavat nimesivät yksiselitteisesti myös sen, että johtajan ei tarvitse olla kaiken aikaa johtamassa työntekoa ja antamassa määräyksiä tai tekemässä päätöksiä, vaan alaiset ovat vastuullisia ja itseohjautuvia ammattilaisia. Johtaja pääsee toisaalta jopa helpommalla, kun valmentavasti johdetut työntekijät tekevät työtään koskevia aloitteita ja kehittämis ehdotuksia. He myös päättävät itse omaan virkarooliinsa kuuluvista asioista, sen sijaan, että kaikkea pitäisi käydä jatkuvasti kysymässä johtajalta. Johtaja lähinnä antaa siunauksensa ja hyväksyntänsä alaisen päätöksille ja työlle.

Ne on niin ammattilaisia osajia, että ne pystyy esimiehestä riippumatta tai huolimatta ratkaseen nämä ongelmat.

Ihmiset, ketä täällä on, ne on pitkänlinjan ammattilaisia, ne tietää kyllä miten asiat hoidetaan, miten arki pyöritetään, miten vankia kohdellaan...

Se vähentää siinä perustyössä tarvetta esimiesten ja johdon ohjaukseen.

Siis karrikoiden vois sanoo sillä tavalla, että jos esimies tai johtaja on oikein valmentavan johtamisen mestari, niin sehän tekee oman elämänsä tosi helpoksi!

Valmentavan johtamisen hyötyinä työntekijöille itselleen haastatellut näkevät, että valmentava johtamistapa kehittää henkilöstön osaamista, ammattitaitoa, ongelmanratkaisutaitoa, omatoimisuutta, itseluottamusta, itsenäisyyttä, itseohjautuvuutta ja tunnetta siitä, että heihin luotetaan.

Jotenki se mitä mä siinä näen selkeenä etuna, kasvatetaan työntekijän osaamista ja sitä ammattitaitoa ja sitä kautta semmosta ninku itsenäisyyttä, itse ohjautuvuutta niitten työtehtävien osalta.

Alaisten oma osaaminen ja tommonen ninkun ongelmien ratkaisutaito kehittyy. Yksinkertaisesti osaaminen lisääntyy aivan hirveästi!

Omatoimisuuden lisääntyminen. Ettei ne oo heti kun ensimmäinen ongelma tulee, niin juoksemassa esimiehen tai johtajan luo, että mites tämä ratkastaan.

Ensinnäkin se on hyötyä, et työntekijät oppii luottamaan itteensä, kun esimies osoittaa niille luottamusta sillä tavalla, että te ootte tässä asiantuntijoita, te osaatte ratkasta paremmin, kun minä.

Kun osaaminen lisääntyy, tunne siitä, että minuun luotetaan työntekijänä, siihen, että mä pystyn tekeen hyviä onnistuneita ratkasuja, kun mä saan itte vaikuttaa työni sisältöön ja mitä mä teen. Niin siitä on seurauksena työssä viihtymisen ja työssäjaksamisen parantuminen.

Edellisessä kommentissa on myös jo viitattu sekä yksittäiseen henkilöön, että myös koko työyhteisöön vaikuttaviin hyötyihin; valmentava johtaminen lisää työhyvinvointia, parantaa työilmapiiriä ja sillä on vaikutusta jaksamiseen ja sairauspoissaolojen määrän vähenemiseen. Haastatellut viittaavat myös työviihtyvyyden ja työn ilon lisääntymiseen sekä työhyvinvointikyselyn tulosten parantumiseen, erityisesti jos valmentava johtaminen olisi vieläkin toimivampaa.

Jos toi valmentava johtaminen meilläki toimis paremmin, niin väittäisin, että sairaslomien määrä vois romahtaa ja työssä viihtyvyys lisääntys huomattavasti ja vmbarossa saatas valtakunnan parhaat pisteet.

Myös tällöinen työhyvinvointi, työilmapiiri saa selkeesti omat etunsa siitä, kun työntekijä kokee itsenäisyyttä, saa onnistumisen iloa siitä omasta työtehtävästään ja on ikään kuin aidosti valta määrittää omia aikatauluja ja tapoja ja miten tekee.

Suurin osa alaisista viihtyy paremmin semmosessa työyhteisössä, missä esimies heihin luottaa, joka antaa niille valtaa ratkasta eteen tulevia ongelmia itsenäisesti ja niin ne viihtyy paremmin siinä työssään ja jaksaa paremmin työssään.

Johtajan tehtäväksi jää palautteen anto, joka sekin enimmäkseen on haastateltavien mielestä positiivista palautetta – valmentavalla otteella johdetut ihmiset osaavat työnsä eivätkä tarvitse jatkuvasti korjaavaa palautetta. Haastatellun mukaan palautetta on hyvä antaa runsaasti.

Ei esimiehen tarvi kun seurata, että tavoitteet toteutuu ja käy välillä antamassa positiivista palautetta. Ja korjaavaa palautetta ei tarvi antaa, kun ne on niin kovia ammattilaisia.

Valmentavassa johtamisessa on tietty tää jatkuva palautteen antaminen. Oikeen sydäimestä pistää, kun ei tuu annettua tarpeeks palautetta. Mutta se, että tota noin annetaan asiallista korjaavaa palautetta, jos kaikki ei mee ninku pitäs mennä ja erityisesti viljellä positiivista palautetta.

Kolmantena teemana pyydettiin kertomaan mitä esteitä valmentavan johtamisen ja esimiestyön toteutumiselle haastateltavat näkevät. Haastatellut nimesivät muun muassa johdon tuen puutteen, hierarkkisen johtamistavan, johdon ristiriitaisen viestinnän ja näennäisen valtuuttamisen ja vastuuttamisen sekä ohjohtamisen. Henkilöstön arvosteleminen ja kritisointi, kun heille on annettu itsenäistä vastuuta tekemiseen, vahingoittaa valmentavan johtamisen ilmapiiriä.

Ellei sulla ole johdon tukea, ninku vahvasti, et se olis ninku tämänen läpäisevä arvolinja.

Semmosella näennäisdemokraattisella tyylillä annetaan näennäisesti päätäntävaltaa, itseohjautuvuutta ja tilaa henkilöstön ammattitaidolle ja osaamiselle, mut kaikesta huolimatta pyritään kuitenkin sit vahvasti sieltä päältäpäin johdon suunnalta sitä ohjailemaan. Se ristiriita ikään kuin semmosen puheen ja tosiasiallisen toiminnan välillä, niin se on kyl kaikkein turhauttavin tilanne henkilöstölle.

...tuli sitten aika monesti pyörtämään esimiehen päätöksen, että se johti vähän ninku semmoseen kulttuuriin, että esimies ei ihan hirveesti tehny esimiehen päätöksiä, koska apulaisjohtaja kuitenkin teki toisin tai päätti.

Sellanen hierarkkinen johtamistapa ei suoranaisesti sovellu siihen hommaan.

...eli siinä varmaan, onko se ohjohtamista, vai mikä se termi varsinaisesti on, et esimiehellä on varmaan vähän vaikee tilanne ollu...

Annetaan siimaa henkilöstölle ja sitten kun sitä käytetään, niin kaikesta huolimatta voidaan olla arvostelemassa ja kritisoidessa, että ei näin.

Valmentavan johtamisen ja esimiestyön toteutumisen esteenä mainittiin myös perinteinen hierarkkinen vankilakulttuuri, vanhat johtamisen mallit ja alaisten roolimallit sekä palautteen antamisen epäasialliset tavat ja vuorovaikutuksen heikkoudet. Motivoivan keskustelun kulttuuri esimiehen ja alaisen välillä ei toteudu niin hyvin, kuin asiakkaiden ja vankien kanssa asiakastyössä. Suora arvostelu ja kritisointi ei kuulu valmentavaan johtamiseen, vaan korjaavan palautteen tulisi olla keskustelevaa ja ohjailevaa. Haastatellun kommentista ilmenee entisaikainen johdon odotus työntekijän roolista; vanhan vankilakulttuurin mukaan työntekijällä eli vanginvartijalla ei tarvitse olla omia mielipiteitä, vaan tehdä niin kuin esimies sanoo tai muuten vaan vankilassa ”kattellaan”.

Nää vanhanmalliset johtamis- ja esimiesmallit, jossa esimies aina sanoo, että miten tehdään ja teette näin ja tällee näin, missä ei paljo palautetta anneta, varsinka positiivista ja korjaavaa palautetta annetaan ja sekin yleensä annetaan semmosessa muodossa, että työntekijä murtaa ja hakeutuu sairauslomalle.

Suora arvostelu ja kritisointi oikeastaan ei edes kuulu valmentavan johtamisen konseptiin, vaan sitä tehdään keskustellen ja se on enemmän ohjailemista. Me ollaan hirveen päteviä motivoivan keskustelun hyödyntäjiä asiakkaiden ja vankien kans, mut miten me ei välillä osata käyttää sitä keskenämme.

No esteitä on varmaan toi perinteinen vankilakulttuuri.

Et jos se jää liian valmentavaks, liian laaja ninku tää alue missä henkilö saa itse itseään johtaa tai vaan kysyä esimieheltä, et miten tehdään ja esimies sanoo, miten itse ratkaisisit, niin perinteisesti vankilaihminen ei välttämättä ratkase sitä sit mitenkä ja saattaa kokee, et asialla ei oo merkitystä, kun siihen ei saa vastausta.

Haastateltu koki ongelmana, että keskushallinnon ja aluejohdon ohjaus on jäänyt aiempaa vähäisemmäksi, toisen mielestä keskushallinnon ja aluehallinnon velvoitteet johtoa kohtaan vievät kohtuuttomasti aikaa varsinaiselta johtamistyöltä. Yhdyskunta-seuraamuslain tulkinnan ongelmat vaikuttavat haastatellun mukaan myös valmentavaa johtamista haittaavasti.

Tää alueiden ja keskusjohdon tällöinen ohjaava ote on tässä viime vuosina ollu silläläillä myös ninkun jotenki heikompaa.

Tää on muuttunu niin byrokraattiseksi, että sä ninkun palvelet väliportaan hallintoa, aluekeskusta ja keskushallintoyksikköä, sieltä tulee jos jonkinlaista elikkä työajasta ei riitä aikaa ihan olennaisimpaan asiaan, mikä olis tää esimiestyö ja johtaminen.

Yks-laki on kirjoitettu höllästi ja haperosti, että siellä on runsaasti tulkinnan varaa.

Henkilöstön johtamistyölle jäävä vähäinen aika koettiin monella tapaa haastateltujen johtajien keskuudessa suureksi ongelmaksi, koska erilaiset hankkeet, rutiinityöt ja toimiston arkityöt vievät suuren osan työajasta, kuten osaltaan myös edellä mainitut alueen ja keskushallinnon vaatimukset ja odotukset.

Ihan jo siis se, et kirjottaa niitä (poistumislupia), siihe menee jo se oma aikansa, ninku hallinnolliseen sälään, muulle jää hirvittävän vähän aikaa.

En halveeraa ollenka virastosihteerien hommaa, se on tärkeää ja välttämätöntä, mutta välillä kesäaikaan, kun mietin, että kun sää tossa kopiokoneella käyt ja lähetelet sähköpostilla ja pistät saatetta, toimit ninkun virastosihteerin sijaisena, niin että onko se apulaisjohtajalle järkevää ajan käyttöä. Kallispalkanen kopioija ja sähköpostin lähettelijä. Tämmästä ninku hirvetä sälää, mikä vie aikaa johtamiselta ja esimiestyöltä.

Aina kun joku ulkopuolinen hanke pistetään pystyyn ja sitten jos se tulee alken (aluekeskus) tai kehan (keskushallinto) kautta, meiltä edellytetään, että me osallistutaan. Se vaatii aina, että meiltä kiinnitetään siihen yks tai useampi vankilan virkamies ja sitte niillä on aina kokouksia säännöllisesti ja tämmösiä juttuja. Elikkä aikaa jää liian vähän tähän näin.

Mä koen hukkuvani noihin ninku bulkkitavaraan. Mielelläni johtaisin enemmän, kun mihin mä koen, et mihin mulla on aikaa.

Esteenä pidettiin myös sitä, että johto ja esimiehet unohtavat saamansa valmentavan johtamisen koulutuksen opit ja palaavat helposti vanhoihin toimintamalleihin. Kaikki eivät aina asennoidu positiivisella tavalla valmentavaan johtamiseen ja esimiestyöhön tai yleensäkään mihinkään uudistuksiin. Muutokset Rikosseuraamuslaitoksen johtamisesta ja esimiestyöstä valmentavan johtamisen suuntaan tapahtuu haastatellun mukaan hyvin hitaasti.

Kysymys on - ninkun kaikissa koulutuksissa, joita Risessa virkamiehelle annetaan - siitä, että ootko sä halukas oppiin! Se on asennekysymys.

Valmentavan johtamisen koulutusta me ollaan saatu hyvin, mutta sitten että miten se niinku jalkautetaan tälle tasolle, niin tota mun mielestä se ei oo onnistunu kauheen hyvin.

Yleensä näitten Risen juttujen kans käy sillai, että tulee joku niinku pinnalle, siitä järjestetään koulutusta, vähän aikaa se on pinnalla, sit se unohdetaan.

Vanhat rutiinit, ne on hirveen voimakkaita, että se vaatii semmosta ninkun tietosta pitää kokoajan mielessä, että on tämmönen vuorovaikutustilanne alaisten kanssa.

Hirveen helposti mennään vaan siihen, että tehdään vaan niinku ennenki.

*Täällähän pystyy Risessa - ikävä sanoo - melkein missä tahansa jatka-
maan ihan vanhaa johtamistyyliä, jos ei ite tee sitä päätöstä, että mä
muutan tyyliä tai yritän kehittyä.*

*Mä luulen, että tässäki on se, että...tai mun mielestä yks vankeinhoi-
dossa johtajan ja esimiehen suurimpia etuja tai avuja on tällänen nin-
kun hitauden sietäminen.*

Haastatellut kokivat valmentavassa johtamisessa huomioitavana seikkana sen, että valmentava johtamistyyli ei sovellu kaikkiin johtamistilanteisiin Rikosseuraamuslai- toksessa, kuten esimerkiksi yllättäviin turvallisuuden vaara- tai hätätilanteisiin tai tapauksiin, jossa lainsäädäntö tai johdon linjaukset määräävät ja yhdenmukaistavat toimintaa.

*...no sillekki on tietty paikkansa jossain turvallisuuspuolen kriisitilan-
teessa, kun sä johdat jotain tämmöstä ninku päällekkarkausatilannetta tai
voimankäyttötilannetta, siinä voi olla vaan yks pomo, siinä täytyy no-
peesti reagoida.*

*Jos on tilanne päällä, ni sillohan siihen mennään, et saadaa asia no-
peesti ja tehokkaasti hoidettua, sillä on mun mielestä puolensa, mut sit-
te täällä avolaitoksen arjessa, eihän tommosta käskevää johtamista
ihan hirveesti pysty ninku perustelemaan.*

*Este on ninku se, että vielä aika moni kaipaa semmosta johtamista ja
mä itteki nään, et sille tietynlaiselle johtamiselle ja tietynlaiselle lin-
jalle on kyl paikkansa, et ei kaikkee voi tota valmentavan johtamisen
kautta ratkasta,*

*Kun mä kysyn jotain lainopillista tulkintaa alueen lakimieheltä, nin en
mä sillon enää siinä vaiheessa kaipaa - et miten sä ite ratkasisit tän -
vaan mä kaipaen ratkasua, että voiko näin tehdä vai ei, koska tietyt
asiat on semmosia, että sitä varten on spesialistit, jotka sanoo: näin
mennään.*

*Kaikkiin asioihin ei voi valmentavalla johtamisella vastata, vaan se on
ne tietyt asiat, mihin pitää saada nopeasti vastaus, jos vaik on lain tul-
kinnasta kysymys.*

*...et tota kyllähän mä teen, mutta kun on linjattava asia ja sit taas mo-
net asiat on, tietyt asiat pitää linjata ja on monia, joita ei voi linjata.*

*Kuinka paljon pystytään erilaisia hierarkioita ja ninku delegoimaan
semmosta linjaavaa päätöksentekoa erinäisissä pienemmissä kysymyk-
sissä sinne henkilöstölle, niin ne on aika kiperiä kysymyksiä, johtajan
ja esimiesten täytyy miettiä se oma roolinsa.*

Valmentavan johtamisen ja esimiestyön toteutumisessa huomioitavina seikkoina tuli esiin keskeisenä lähtökohtana, että valmentavan johtamisen arvojen pitää läpäistä kautta linjan koko organisaatio, laitoksen johtajasta kaikkiin esimiehiin asti. Johdon ja esimiesten pitää olla ajantasaisesti varmistamassa toiminnan yhdenmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä henkilöstölle. Johdolla ja esimiehillä on oltava myös itsellään valmiutta uudistaa ajatteluaan.

Valmentavan johtamisen idean ja arvolähtökohdan tippua sieltä johtajasta apulaisjohtajan kautta ihan sinne esimiestyöhön saakka.

Se valmentava lähtökohta, siinä pitää sillälaila napakasti olla johtaja ja esimiehet tekemässä jatkuvasti sitä työn linjaamista, että se pysyy se yhdenmukaisuus, ne mallit ja käytänteet sitte on kauttalinjan henkilöstöllä.

Johdon ja esimiesten täytyy olla valmiita reivaamaan sitä omaa ajattelutapaansa.

Rikosseuraamuslaitoksen organisaatiossa yhtenäinen strategia, arvot ja tavoitteet on pidettävä kaiken aikaa keskiössä, sillä ne ohjaavat organisaation toimintaa – ei niinkään yksittäisen virkamiehen näkemys.

Riittävästi ei pidetä esillä organisaation strategiaa, yksikön tavoitteita, yksikön arvoja, vaan on semmosta että kaikki viisaus asuu esimiehen tai johtajan päässä.

Valmentavan johtamisen ja esimiestyön periaatteet eivät välttämättä konkretisoidu käytännön arkityössä, ellei johto huolehdi seurannasta eli siitä, että kaikki koulutetut ottavat saamansa opin käyttöönsä.

Ei riitä, että esimiehet ja johtajat käy sen, saa sen asianmukaisen hyvän koulutuksen, vaan se vaatis myöski sitä sitten, että tää on kans pisto sydämessä, apulaisjohtajien ja johtajan pitäis sitte huolehtia siitä, että näitä myös sovelletaan käytännössä elikkä se seuranta, että periaatteessa ei sais mahdollistaa sitä, että jatkaa samaan tyyliin.

Valmentavan johtajan ja esimiehen rooleissa on huomioitava monia seikkoja; toiset ovat itseohjautuvia, toiset tarvitsevat enemmän tukea. Johdolla on itsellään oltava vahva osaaminen, jotta toimintatapaa voi välittää eteenpäin ja luottaa että esimiehet

osaavat ja pystyvät. Valtion laitoksessa on tiukoissa tilanteissa pidettävä johtajan – managerin - rooli johtajalla itsellään.

Ne ei osaa oikeen ittekkä sanoo, mitä pitäis tehdä aina, osa on itseohjautuvia, lähtee ratsaileen tonne, lähtee kattoon työmaita ja tämmöstä, osa taas ajattelee, että nostanpa jalat pöydälle.

Täytyy olla ninku vahva osaaminen, että voi antaa toiselle, luottaa.

Se mun rooli oli vaan kuitenkin nyt täs asiassa enemmän työntantajan rooli, vaikken mä mikään työnantajavirkamies olekaan, mä valvon tässä nyt ninku koko Risen etua siinä.

Neljäs haastatteluteema koski johtamisen laatukortin hyödyntämistä valmentavan johtamisen ja esimiestyön kehittämisessä ja tukena. Johtamisen laatukorttia voi hyödyntää erityisesti siinä, että ne ilmentävät Rikosseuraamuslaitoksen arvopohjaa kaikessa johtamis- ja esimiestyössä sekä niiden kehittämisessä. Laatukortti on hyvä muistilista siitä, että johtamisen ja esimiestyön laatu pysyy yhteisten kriteerien mukaisena.

Laatukortit on rakennettu ninkun sit arvopohjaisesti, mitä mä täs korostan koko ajan.

On kyse siitä, että mikä on asenne esimiehellä ja johtajalla ittensä kehittämiseen ja osaamisensa lisäämiseen.

Tietyl tapaa vierastan sitä, että on joku muistilista, että näin olet hyvä johtaja, mut on täs hirveen hyviä asioita ja niitä on hyvä palauttaa mieleen.

Laatukortit on tuonu ikäänku tsekkauspisteitä, ninku sen osalta missä mennään eri osa-alueilla.

Hyvä muistilista, et siitä tulis semmosta tavoitteellisempaa johtamista itelläkin.

Ennenkun on tämmönen vuorovaikutustilanne alaisten kanssa, niin voi vaikka, jos ei muuta keksi, niin voi vaikka mennä vessaan ja kattoo laatukortin läpi, että miten tässä kannattas niinku ihan aidosti toimia.

Johtamisen laatukortti on hyvä tukimateriaali alaisena työskentelevien esimiesten kanssa käytävissä kehitys- ja tulokeskusteluissa. Laatukortista löytyviä aiheita voi käyttää keskustelun avauksena ja laatukortista voi poimia painopistealueita yhteiseksi kehittämiskohteeksi tai missä osa-alueessa tarvitaan tukea ja lisäosaamista.

Hyvä tukimateriaali, et mun mielestä keskustelun avauksena tosi hyvä.

Tää on ninku hirveen hyvä muistutus just näistä, että tota ninku pitäis säännöllisemmin käydä sillee kahden kesken ja mimmosta tukee tarvii ja tälle.

Vois poimia yksittäisiä asioita, et nyt paneudutaan tohon, että mitä sille tehdään, ehkä voisin aatella, että tän vuoden esimiesten ryhmäkehityskeskustelut pidettiin jo, mut ensi vuonna voitaa ottaa tän avulla, mietitään yhdessä, että mitä painopistealueita panostetaan. Mikä on yks semmonen, meillä vaikka jotenki oleva heikkousalue.

Johtamisen laatukortin lopussa olevaa itsearviointilomaketta pidetään hyödyllisenä ja toimivana. Esimiehen itsearviointilomaketta, jonka hän täytettyään käy lävitse oman esimiehensä kanssa on hyödynnetty haastateltujen käymissä tuloseskusteluissa. Haastateltu on myös havainnoinut oman esimiesalaisensa käyttäneen arviointilomaketta hyväksi oman esimiesosaamisensa kehittämisessä.

Kyl me se (arviointilomake) käytiin esimiesten kanssa läpitte sillon viime vuoden näis tuloseskusteluissa.

Nyt tuli justinsa se ohje tuloseskusteluista, et pitäis tää vissiin sit käydä läpi noitten esimiesten kanssa.

Oon käyttäny sitä itsearviointia kerran ja se oli itseasiassa sen kyseisen esimiehen kohdalla, se oli yllättävän toimiva.

Mun alainen esimies on aika paljonki tehny ajatustyötä sen pohjalta, ninku kriittisesti itseänsä kohtaan ja kriittisesti siitä, että hänenki pitäis olla enemmän johtamassa sitä tota työtä kuin asiakastyötä.

Valmentavan johtamisen ja esimiestyön kehittämisessä johdon tuki, esimerkki ja toiminta mahdollistaa sen toteutumisen.

Mun mielestä johdon toiminta on ihan keskeistä tässäkin asiassa!

Tiedusteltaessa miten valmentavaa johtamista ja esimiestyötä voidaan kehittää, haastatellut arvioivat, että sitä voidaan kehittää jatkuvalla ja säännöllisellä arvioinnilla, itsearvioinnilla, palautteella, seurannalla ja valvonnalla sekä esimerkiksi ”jerseymallilla” – arvostelu ja kritisointi on syytä unohtaa. Kehityskeskusteluiden avulla on

hyvä seurata, miten esimies on ottanut käyttöön ja kehittynyt valmentavan johtamisen taidoissaan.

Itsearviointin käyttö ja sit me käytetään yks-työssä tämmöistä ninkun jerseyä käyttö. Valmentavan johtamisen konseptia vois hirveen hyvin viedä eteenpäin sillälailailla, et me lisättäis jotenki, ei semmosen arvostelun eikä kritisoimisen, vaan arvioinnin, ninku lähtökohta olis semmonen hampurilaismalli, jokainen työntekijä, sieltä löytyy hyvää, sieltä löytyy semmosta mikä edesauttaa ja tuo lisäarvoa, kunhan se vaan saadaan hyvin käyttöön, et meil olis aidosti sitä semmosta eteenpäin vievää, luontevaa, kunnioittavaa arviointia.

Sitä pitäs vaan pitää pinnalla ja seurata- seuranta, seuranta – esimiesten ja johdon tehtävä on johtamista seurata.

Kehityskeskusteluissa se pitäs pitää yhtenä teemana tää, missä mennään sinun tai tän porukan valmentavan johtamisen suhteen, sitä pitäs pitää esillä koko ajan.

...mut ei se oo lähteny käyntiin. Mun mielestä on täytyy ottaa tiukemmin, ihan tiukkaa palautetta ja mä ajattelin, että tota sen aika on nyt ohi, että viikkopalaverissa puhuttas, että miten se on ny menny ja onko kukaan tehny mitään? ...no ei tässä nyt oikeen oo tehty...et nyt täytyy rupee nostaan sieltä semmosii, jotka on tehny, niin kiittää heitä julkisesti ja sitte taas niitä, jotka ei oo tehny, niin kahden kesken...

Kyl täs mun mielestä tullaa siihe perinteisen johtamisen kulmakiveen, että jos jotain tehtävää ninku tulee heiltä itteiltä tai multa tai esimieheltä, jos jotain tehtävää päätetään tehdä, niin siihen kuuluu se valvonta myös.

Summaisin niin, että tuotais enemmän arvioinnin ja palautteen antamisen kulttuuria yksikköön.

Valmentavan johtamisen ja esimiestyön kehittämistä ja sen kokonaisvaikutuksista työyhteisöön pitkällä aikavälillä on tarpeen seurata säännöllisesti työilmapiiri- ja työhyvinvointitutkimuksilla.

Meillä on tuhottomasti erilaisia johtamisen ja esimiestyön malleja ja tapoja ja teorioita, et jotenki tämmönen työilmapiiri, työhyvinvointikysymykset ja itsenäisyyden kasvattaminen ja itseohjautuvuuden kasvataminen, niin sitä pitää kyllä sitten punnita semmosella ninkun pitkällä aikavälillä.

Johtajan ja esimiehen jatkuva ja onnistunut itsensä johtaminen on valmentavan johtamisen kehittämisen keskeinen osa-alue, johon kuuluu myös tietoisuus omasta toiminnasta ja ajattelusta, itsereflektio ja keskittyminen nimenomaan johtamistyöhön.

Itsensä johtamisen taustalla on niinku sanoin, se pitäis kattoo valmentavan johtamisen kautta.

Kaikkia niitä vuorovaikutustilanteita alaistensa kanssa niin siitä on kysymys siitä, että sulla on koko ajan tietoisuus päällä, et nyt hei, tässä on semmonen tilanne, että mun täytyy tää handlata tää juttu ja miten mä teen sen parhaiten...se on sitä semmosta itse-reflektio.

...et kyl tämmöseen johtamiseenki, siihen täytyy suhtautua ninku yhtenä työtehtävänä – täytyy ninku itelle aina muistuttaa, että mun pitäis myös johtaa.

Haastateltujen näkemysten mukaan myös henkilökunta tarvitsee lisää koulutusta ja tietoa valmentavasta johtamisesta, työyhteisötaidoista sekä laitoksen strategiasta, jotta valmentavan johtamisen kehittäminen mahdollistuu. Johdon on tarpeen muistuttaa ja ylläpitää keskustelua ja tietoisuutta henkilöstön keskuudessa siitä, mitkä laitoksen tavoitteet ovat.

Työntekijät ei välttämättä oo sisäistäny mikä täs on ideana, et kun menee kysyyn esimieheltä jotain asiaa, niin se kysyyki että mites sinä tämän itte ratkaisisit, niin se työntekijä ei ehkä ymmärrä sitä. Ninkun tota ehkä tulevien aikojen panostukset pitäis olla sitä työyhteisön vähän ninkun, mikä tää termi on, työntekijä taitojen – työyhteisötaitojen parantamista.

...mut olis sellasillekki, jotka ei juuri missään koulutuksissa käy edes tämmönen, että käytäs läpi strategiaa ja sitä mitä lähityöllä tarkotetaan...

Se ei oo kiva eikä se oo hyvä, et tavoitteet tulee kerran vuodessa jossain kehityskeskustelussa, vaan niinhin pitäis ninkun palata ja tota jos ei sitä itte pidä aktiivisesti yllä, niin kukapa niitä pitäis yllä.

Valmentavan johtamisen kehittämisen perusajatus on, että koko henkilöstö otetaan aktiivisesti mukaan kehittämään omaa työtään. Haastatellun mukaan työntekijöiltä tulee paljon hyviä kehittämisideoita ja ajatuksia, kaikki viisaus ei asu pelkästään johtajan päässä.

Kehittämispäivillä puhutiin tossa syksyllä vartijoitten kansa, semmoset valvonnan päivät, käytiin kolmannen vartijan tehtävän kuvaa, et se olis ninku heijän, he itte sais miettiä mitä se tekis. Siält tuli ihan hyviä ajatuksia just täst lähityöstä.

...semmosta päivänavausta siinä, että mitäs tänään onki neljä töissä, et mitäs te tänään teette...et siin on must hyvin semmonen valmentava ninkun valmentavan johtamisen metodi ja ajatus.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tilastokeskus määrittelee www-sivuillaan tutkimuksen luotettavuuden käsittelyyn yleensä liittyvät termit reliabiliteetti ja validiteetti seuraavasti: ”Reliabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä. Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata.” Reliabiliteetti tarkoittaa siis tutkimuksen pysyvyyttä. Jos tutkimus toistettaisiin, saataisiin samat tulokset tutkijasta riippumatta. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu eli tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 160.)

Laadullisen tutkimuksen arviointiin kuuluvat tulkinnan yleistäminen sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Yleisyys voidaan esittää väitteenä, ohjeena, eettisenä periaatteena tai yleisenä kuvauksena tutkimuksessa tematisoiduista merkityksistä. Yleistämistä ei tehdä tutkimusaineistosta, vaan tulkinnasta, joka on teorian, aineiston ja tutkijan analysoinnin ja pohdinnan tulos. Ilmiön ja ajatusmallien selvittäminen niin, että voidaan aikaansaada uudenlaista ajattelua sekä tulkinnan syvyyttä ja kestävyyttä voidaan pitää laadullisen tutkimuksen tavoitteena. Kyky tarkastella tutkimuksen edetessä tutkittavaa asiaa laajemmalla perspektiivillä, kuten esimerkiksi eri havaintojen yhdistäminen, osoittaa tutkijan yleistettävyyden hallintaa. Tutkimustulosten ilmetessä tematisoidusta kokonaisuudesta, voidaan sanoa tutkimuksen olevan pätevä eli tutkimustuloksilla, tutkimuskohteella ja tutkimuksen päämäärillä on tietty vastaavuus. Tutkimustulokset asettuvat juuri siihen sosiaaliseen ja kulttuuriseen ympäristöön, johon tutkimus on rajattu. Tutkimus on luotettava, kun tutkimuskohde ja tulkittu aineisto ovat yhteensopivia eivätkä satunnaiset seikat ole vaikuttaneet teorianmuodostukseen. Tutkijan rehellisyys ja luotettavuus tekemistään valinnoista ja rat-

kaisuista ovat keskeisiä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Tutkijan pitää pysyä perustelemaan mistä hän on valintansa tehnyt, mitä valinnat ovat olleet ja miten hän on niihin päätenyt sekä myös arvioimaan ratkaisujensa onnistumista. Luotettavuutta on arvioitu koko tutkimusprosessin ajan; teorian, analyysitavan, aineiston luokittelun, ryhmittelyn, tulkinnan, saatujen tulosten ja johtopäätösten teon yhteydessä. (Vilkkä 2015, 195-197.)

Johtamisen kehittäminen oli tutkijalla varmana aiheena jo koulutukseen hakuvaiheessa. Aihe täsmentyi valmentavaan johtamiseen ja sen kehittämiseen, koska erityisesti valmentavan johtamisen kouluttaminen on ollut Rikosseuraamuslaitoksessa keskeisesti esillä. Tutkimus keskittyi Länsi-Suomen rikosseuraamusalueeseen, koska koko Suomi olisi ehkä ollut liian laaja alue ja tutkija itse työskentelee Länsi-Suomen alueella. Kyselyjen kohteeksi valikoituivat kaikki alueen rikosseuraamusesimiehet, koska he ovat sekä esimiehiä että alaisia, jolloin näkökenttä on todennäköisesti laaja molempiin suuntiin. Lisäksi joukko vaikutti otantaan riittävän suurelta. Haastatteluilta pyrittiin saamaan lisää näkemystä varsinkin johtamistyöstä, siksi haastatteluihin pyydettiin johtajia ja apulaisjohtajia.

Laadullinen tutkimusmenetelmä oli selkeä valinta tutkimukseen, koska se antoi mahdollisuuden tutkittavan ilmiön perusteelliseen kuvaamiseen, selvittämiseen ja syvälliseen ymmärtämiseen. Tutkija oli kiinnostunut merkityksistä, siitä miten ihmiset kokevat ja näkevät tutkimuksen kohteena olevan asian. Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin Case-tutkimus, koska tapauksen kohteesta, valmentavasta johtamisesta, pyrittiin saamaan kokonaisvaltainen käsitys - minkälaisia ihmisten näkemykset ja mielipiteiden eroavaisuudet tästä ilmiöistä olivat.

Kysely sopi hyvin valmentavan johtamisen lähtötilanteen selvittämiseksi. Tiedon kerääminen suurelta joukolta laajalla Länsi-Suomen alueella onnistui parhaiten sähköisellä kyselyllä, joka lähetettiin virkasähköpostiin. Vastaamisaika oli riittävän pitkä, koska sitä vielä jatkettiin elokuun lopusta pitkälle syyskuuhun. Teema haastattelun teemat oli suunniteltu huolella etukäteen, jotta saatiin johtajilta kattavat vastaukset tutkimuksen kannalta oleellisiin teemoihin ja kehittämisideat esiin. Haastattelu oli järkevää – ja mielenkiintoista - tehdä kasvokkain ja luontevin paikka oli haastateltavan virkahuone. Näin haastateltavien aikaa kului virkatehtäviltä mahdollisimman vä-

hän. Sähköisen tutkimuskyselyn alkuosan kysymyksiin vastattiin numeraalisesti ja tulokset esitettiin Excel-taulukkoina. Kyselyn avointen kysymysten vastaukset analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin huolellisesti tekstistä haastattelun teemojen mukaisesti.

Tutkimuksen valinnat ovat huolella harkittuja ja valinnat perusteltuja. Tutkimukseen liittyvä aineisto on dokumentoitu huolellisesti ja sitä on käsitelty salassapidon vaarantumatta. Taustatiedot, kuten koulutus, sukupuoli tai ikä vastaajista on tarkoitukSELLA jätetty kertomatta, jotta vastaajien anonymiteetti säilyy. Opinnäytetyön toteuttaminen ja tutkimusmenetelmät on kuvattu selkeästi sekä tutkimustulokset ovat perusteltavissa ja todettavissa. Opinnäytetyön luotettavuutta arvioitaessa on selvää, että saataisiin samat tulokset, jos samat kysymykset ja sama teema haastattelu tehtäisiin vastaajille nyt heti uudelleen. Jos kysely tai haastattelu tehtäisiin esimerkiksi vuoden tai kahden kuluttua, todennäköisesti valmentava johtaminen olisi entistä paremmin päivittäisessä käytössä työpaikoilla. Luotettavuuden arvioinnissa vastausprosentit kyselyn osalta olivat avovankiloiden (58,3 %) ja yhdyskuntaseuraamustoimistojen (45,5 %) rikosseuraamusesimiesten osalta varsin hyvät, suljettujen vankiloidenkin (26,5 %) rikosseuraamusesimiesten osalta kohtuullinen. Vastaajat ovat kuitenkin selkeästi perusjoukkoa, joka tukee opinnäytetyön luotettavuuden arviointia.

Validiteettia arvioitaessa todetaan, että tutkimuksen perusjoukko, rikosseuraamusesimiehet, johtajat ja apulaisjohtajat ovat ymmärtäneet esitetyt kysymykset sekä haastattelun teemat, aiheet ovat olleet paljon esillä Rikosseuraamuslaitoksessa ja koulutusta on järjestetty kaikille. Opinnäytetyön kyselyn ja haastattelun kysymykset on johdettu tutkimuksen teoriasta, joka tukee tutkimuksessa saatuja tuloksia. Opinnäytetyöllä saatiin ne tulokset, joita oli tarkoituskin mitata eli tutkimus on pätevä. Tutkimus voidaan yleistää suoraan Rikosseuraamuslaitoksen kaikkiin laitoksiin Suomessa. Tutkimustuloksia voidaan laajemmin, ainakin joiltain osin, hyödyntää julkisen sektorin organisaatioissa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Työhyvinvointiin keskeisimmin vaikuttava tekijä on hyvä johtaminen. Hyvän johtamisen peruselementtien olemassaolo luo pohjan valmentavan johtamisen onnistumiselle. Työyhteisössä jokaisella pitää olla turvallinen olo ja tunne siitä, että on hyväksytty omana itsenään – erilaisuutta ja erilaista osaamista arvostetaan ja osataan käyttää yhteiseksi hyväksi. Työpaikalla vuorovaikutus on toimivaa ja vallitsee arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiri. Johtamistyössä käytetään motivoivaa ja valmentavaa puhetta. Yhteinen strategia ja tavoitteet luovat kaikille yhteisen työnäyn siitä, minne me olemme matkalla. Työyhteisössä tsemptataan tekemään, olemaan itsenäinen ja aloitteellinen. Työyhteisö uudistuu ja kehittyy, kun jokaisella on mahdollisuus osallistua ja kehittää itseään ja työtään. Johto ja esimiehet ovat työyhteisössä aidosti läsnä tarvittaessa ja palautteen anto on toimivaa ja eteenpäin vievää. Hyvinvoiva työyhteisö, jossa työntekijät viihtyvät, on kustannustehokas, tuottava ja aikaansaava.

Valmentavan johtamisen koulutus ja osaaminen on varsin perusteellista erityisesti niillä esimiehinä työskentelevillä, joilla johtamiskoulutusta on sisältynyt myös alalle soveltuvan tutkinnon suorittamiseen. Rikosseuraamuslaitoksen puolesta on annettu ja tarjottu hyvin runsaasti valmentavan johtamisen koulutusta kaikille vankiloiden ja yhdyskuntaseuraamustoimistojen johtajille, apulaisjohtajille ja rikosseuraamusesimiehille. Työnjohtajat työskentelevät suurelta osin vankien ohjaustehtävissä, myös heille valmentavan johtamisen koulutus olisi varmasti hyödyllistä. Valmentavan johtamisen tietämystä olisi hyvä saada lisää kaikille työntekijöille. Ihmetyksen sijaan ”miten sinä itse tekisit sen” - vastauksen pitäisi herättää työntekijässä omaa ajattelua ja itsenäistä toimintaa.

Valmentava johtaminen on luontevasti viety osaksi käytännön työtä yhdyskuntaseuraamustoimistoissa ja avovankiloissa tutkimukseen osallistuneiden rikosseuraamusesimiesten sekä laitosten johtoa edustaneiden virkamiesten mukaan. Suljetuissa vankiloissa valmentavan johtamisen olemassaolo näkyy keskimäärin vähäisempänä, tosin erot eri esimiesten johtamisosaamisen välillä vaikuttavat olevan huomattavan suuria. Asiat, jotka loistavat poissaolollaan ovat jatkuva arviointi, seuranta ja palaute. Jos sovitun tehtävän tai annetun koulutuksen ja sen toteutuksen seuranta ja palaut-

teenanto puuttuvat, tulee useimmille ihmisille helposti vaikutelma, että ei tämä asia sitten niin tärkeää olekaan. Kaiken toiminnan pitää olla tavoitteellista, sitä pitää seurata ja sitä pitää arvioida ja mitata sekä siitä pitää ehdottomasti antaa palautetta niin, että jokainen tietää varmasti olevansa menossa oikeaan suuntaan. Strategian, arvojen ja tavoitteiden toteutumisen seuranta on johtajien ja esimiesten tärkein tehtävä.

Valmentava johtaminen sopii erinomaisesti myös Rikosseuraamuslaitoksen johtamiseen, sillä valmentavalla johtajalla on ainakin tarvittavat kolme erilaista roolia: manager, leader sekä coach. Coachina työntekijöitä valmennetaan toteuttamaan itseään, löytämään vahvuutensa ja voimavaransa sekä innostetaan vastuunottoon ja osaamisen kehittämiseen. Tämä coachin rooli tunnetaan Rikosseuraamuslaitoksessa parhaiten: ”Miten itse ratkaisisit tämän asian?” – vaikuttaa olevan jo varsin tuttu ja käytetty fraasi esimiehen työkalupakissa. Managerin eli asiajohtajan roolista käsin johdetaan lakisääteisiä asioita ja huolehditaan prosessien toimivuudesta tai virkasuhteisiin liittyvistä asioista. Leader johtaa ihmisiä, meitä kaikkia yhtenä tiiminä yhteisiin tavoitteisiin. Valmentava esimies toimii tarvittaessa jämäkkänä tilannejohtajana, silloin kaikki toimivat juuri niin kuin käskytetään. Lakimiehen rooli on useimmiten olla lakiasioiden asiantuntijana Rikosseuraamuslaitoksessa. Esimiesasemassa juristin voisi kuvitella helposti toimivan managerin roolissa, vaikka tosiasiasa hän voi olla hyväkin joukkueen valmentajana. Valmentavan johtajan erilaisia rooleja kannattaa käyttää hyväksi myös erilaisia persoonia johdettaessa, joku on varsin oma-aloitteinen, itsenäinen ja kehityshaluinen, toinen tarvitsee enemmän tukea ja rohkaisua.

Ihmisten johtamiselle vaikuttaa johtajilla olevan aivan liian vähän aikaa, vaikka nimenomaan se on johtajan tärkein tehtävä. Johtajien työaikaa kuluu runsaasti arkisiin tavanomaisiin tehtäviin, kuten rutiininomaisten päätösten tekemiseen ”liukuhihnatyönä” ja useasti myös sihteeritehtäviin. Johtajien ja esimiesten työnkuvia olisi tarpeen tarkistaa ja siirtää tehtäviä virkamiehille, joiden toimenkuvaan ne sopivat. Saattaa olla kysymys myös siitä, että sihteerien virkoja on liiaksi vähennetty ja töitä sen myötä siirretty jokaisen virkamiehen itse tehtäväksi. Tämä ei ole järkevää ajan käyttöä eikä loppupeleissä edes minkäänlaista säästöä. Johtajien ja esimiesten todellista työaikaa syövät myös monenlaiset hankkeet ja projektit, joihin kaikkien laitosten on osallistuttava ja sitouduttava. Hankkeisiin osallistumista voisi järkeistää niin, että samantyyppisistä laitoksista – esimerkiksi alueen suljetut vankilat – vain yksi osallis-

tuu. Jos hanke on vankilan tai yhdyskuntaseuraamustoimiston ydintehtävää edistävä ja hyödyttävä, se voidaan ottaa käyttöön muissakin laitoksissa. Laissa Rikosseuraamuslaitokselle määritellyt tehtävät sekä strategian ja arvojen mukainen toiminta on pidettävä kirkkaasti loistavina tähtinä Rikosseuraamuslaitoksen taivaalla. Välillä tuntuu, että kaiken työmelskeen keskellä ihminen – vanki, asiakas, työntekijä – unohtuu täysin.

Tutkimuksessa ilmeni myös, että rikosseuraamusesimiesten aika kuluu varsinaiseen asiakastyöhön eikä johtamistyöhön ehdi juuri paneutumaan. Herääkin kysymys, että onko laitoksissa liian vähän päihdetyöntekijöitä, erityisohjaajia, ohjaajia ja vartijoita, joiden toimenkuvaan asiakastyö keskeisesti kuuluu vai onko ehkä niin päin, että esimiehiä on liikaa verrattuna asiakastyöntekijöihin ja siksi esimiehille on kasattu kaikkea mahdollista ”sillisalaattia” tehtäväksi. Vuonna 2020 on tarkoitus ottaa kaikissa vankiloissa käyttöön uudet rikosseuraamustyöntekijöiden virat. Siksi onkin tarpeen selkeyttää työnjako ja erilaisten virkojen oikeat ja tarpeelliset määrät sekä niiden jakautuminen laitoksiin huolella.

Lisää aikaa valmentavalle johtamiselle, varsinkin johtaja – apulaisjohtaja tasolle, on mahdollista saada delegoimalla päätösvaltaa mahdollisimman paljon alaspäin virkaasteikossa. Kaikki päätökset eivät ole niin monimutkaisia, että ne tarvitsisivat johtajan tai apulaisjohtajan päätöksentekoa. Tutkimuksessa ilmeni esimerkiksi yksittäisiin vankeihin tai asiakkaisiin kohdistuvien päätösten tekemisen vievän johtajilta valtavasti työaika. Rikosseuraamuslaitoksen keskushallinnossa olisi tarpeen edelleen pohtia lainsäädäntöön liittyviä päätösvaltaa tai sen delegointimahdollisuutta, jotta johtajille jäisi aikaa johtamiseen.

Johtamisen laatukortti on hyvä muistilista johtamisen ja esimiestyön arvoista ja kriteereistä, joihin on hyvä palata säännöllisesti. Erityisen suositeltavaan laatukortin käyttäminen apuvälineenä on ryhmä- tai yksilökehityskeskusteluissa sekä tuloskeskusteluissa. Laatukortin teemoja voi tarkastella esimerkiksi niin, että valitaan tärkeä tavoite, kuten ”Valmentava johtaminen: On läsnä, tavoitettavissa ja kuuntelee arvostavasti” tai ”Työhyvinvoinnin varmistaminen: Puuttuu ongelmatilanteisiin yhteisönsään ja ratkaisee ne rakentavasti”. Kehityskeskusteluryhmässä tai yksittäisellä esimiehellä on tehtävänä kehittää ja seurata tavoitteessa etenemistä tulevalla kaudella.

Aiheeseen palataan seuraavassa keskustelussa ja todetaan esimerkiksi muistiinpanojen pohjalta, miten tavoitteessa on edetty, mitä parannuksia tai kehittymistä tavoitteen osalta tapahtunut.

Itsensä johtamisen tärkeyden ymmärtäminen on usein liian vähäisessä roolissa. ”Töitä painetaan tauotta, ylitöitä piisaa ja lomiakaan ei ehdi pitämään.” Tässä tilanteessa ei ole kysymys erityisen ahkerasta työntekijästä, vaan useimmiten heikosta itsensä johtamisen taidosta. Jotta pystyy tekemään työnsä hyvin, täytyy työn, vapaa-ajan, levon, sosiaalisten suhteiden, harrastusten, liikunnan, ravinnon ja niin edelleen olla tasapainossa ja hallinnassa, niin että jokin osa-alue ei vie kohtuuttomasti aikaa ja voimavaroja muilta. Työpaikalla töiden sopiva määrä, niiden priorisointi, aikataulutaminen, delegointi hallintaan. Häiriö tekijät ja aikasyöpöt, kuten puhelin, sähköpostien selailu tai netin tutkiskelu kannattaa jättää johonkin tiettyyn ajankohtaan työpäivässä, niin ettei ajatustyö koko ajan niiden vuoksi keskeydy. Itsensä johtamisen perustietoa on kerätty johtamisen laatukorttiin. Suosittelen kaikille esimiehille laajempaa perehtymistä itsensä johtamisen teemoihin, kirjallisuutta aiheesta löytyy runsaasti. Johtajat ja esimiehet voivat myös kehityskeskusteluun laittaa yhdeksi tavoitteeksi itselleen ja alaisilleen kehittymisen itsensä johtamisessa. Tavoitteeseen kannattaa konkretisoida alaiselta keskustelussa esiin tulevia asioita. Johtamisen laatukortin liitteenä oleva itsearviointilomake on äärimmäisen hyvä ja suositeltava käyttää itsensä johtamisen apuna ja keskustelussa oman esimiehen kanssa. Lomakkeessa on hyviä kysymyksiä kehitys- ja tuloskeskustelujen aiheiksi kaikista johtamisen laatukortin osa-alueista.

Valmentavan johtamisen kehittämiseksi Rikosseuraamuslaitoksessa palautteenannon kulttuuria on tarpeen kehittää. ”Vaikuttaa siltä, että työt on silloin tehty hyvin, kun kukaan ei sano mitään. Jos ne on tehty pomon mielestä huonosti, sen kyllä kuulee kaikki!” – ei näin, vaan näin: Palautteenannon tulisi olla toista ihmistä arvostavaa kaikissa olosuhteissa. Myös korjaavan palautteen antaminen, joka pitää antaa loukkaamatta, kahden kesken ja valmentavalla tavalla: Henkilö itse pohtii tilannetta esimiehen kanssa ja oppii sitä kautta toimimaan paremmalla tavalla. Positiivinen palaute luonnollisesti annetaan oikeasta onnistumisesta, isommasta ja pienemmästä. Tarkoituksena on vahvistaa positiivista käyttäytymistä ja sitä mikä henkilössä – hä-

nen osaamisessaan - on erityistä ja hyvää. Onnistunut palaute kannustaa kehittymään lisää ja lisää!

Johtamisen ja esimiestyön arviointia suoritetaan yksilökohtaisesti hyvin vähän. Eräs haastatelluista johtajista mainitsi mm ”Jersey-mallin” tai jonkun sen tapaisen mallin hyödynnettävyydestä esimiestyön arvioinnissa. Jersey Supervision Interview Checklist on väline, jolla havainnoidaan asiakastyön ydinosaamista ja siihen liittyviä taitoja yhdyskuntaseuraamustoimistoissa. Jonkin verran Jersey-mallia käytetään myös vankiloissa, sen avulla arvioidaan lähinnä vankien kanssa tehtävää yksilötyötä. Vastaavanlainen arviointiväline olisi tarpeen kehittää johtamisen ja esimiestyön arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Valmentavilla johtajilla ja esimiehillä on valmius kehittää itseään ja muuttaa omaa ajattelutapaansa.

On erittäin huolestuttavaa, jos työpaikan ilmapiiri ei ole arvostava ja luottamuksellinen, eikä vuorovaikutuksen koeta olevan toimivaa. Valmentavaa johtamisen kannalta niiden olisi äärimmäisen tärkeää olla kunnossa. Ihmisten kokemukset siitä, että eivät pääse osallistumaan ja vaikuttamaan yhteisiin asioihin, saattavat saada heidät tuntemaan itsensä vähemmän tarpeellisiksi. Jokaisella työntekijällä pitäisi olla vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä, johon hän itse on paras asiantuntija. Muutos- tai kehitysehdoitusten pitäisi olla mahdollista lähteä liikkeelle myös sieltä niin sanotusta ruohonjuuritasosta. Tällöin muutokselle todennäköisesti on huomattu konkreettinen tarve, ja työntekijöillä on jo valmiina halu uudistuksen toteuttamiseen. Työmotivaatioon ja työniloon näillä seikoilla on tutkitusti huomattava vaikutus. Työhyvinvointitutkimus VMBaro antaa kuvaa johtamisen tilasta sekä myös muusta koko työyhteisöä kuvaavasta tilanteesta. Työhyvinvointitutkimuksissa havaittuihin ongelmakohtiin on tärkeää suhtautua vakavasti ja erityisesti johdon ja esimiesten on johdettava kehitystä oikeaan suuntaan – toki koko työyhteisö osallistuen. Muutos voi vaatia vahvoja toimenpiteitä, mutta ilmapiirin kehittämiseksi parempaan suuntaan, asioihin puuttuminen on välttämätöntä.

Valmentavan johtamisen hyödyt ovat kiistattomia yksilölle, esimiehelle sekä yhteisölle. Sen lukuisat positiiviset vaikutukset työhyvinvointiin, terveyteen, yhteisöllisyyteen, turvallisuuden, arvostuksen ja luottamuksen tunteeseen, oppimiseen ja kehittymiseen, osaamiseen ja ammattitaitoon. Kun työntekijä ja työyhteisö voivat hy-

vin, tehdään huipputuloksia. Organisaatio on oppiva ja muutoksiin nopeasti sopeutuva. Erään haastatellun johtajan sanoin: ”Valmentava johtaminen – sehän on ihan loistava ajatus!”

LÄHTEET

Asetus Rikosseuraamuslaitoksesta 30.12.2015/1739.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Frankl, V. E. 1978. Ihmisyyden rajalla. Helsinki: Otava.

Grünbaum, L. & Ristikangas, M-L. 2016. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum Pro.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hulkkonen, V. 2016. Yhdentävä johtajuus. Esimiestaito tänään ja huomenna. Helsinki: Melior.

Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Helsinki: Otava.

Hyvärinen, M., Nikander, p. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Immonen, L. 2019. Luento Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen esimiesvalmennuksessa 5.2.2019.

Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.

Järvinen, P. Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. 2018. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 2017. Helsinki: Alma Talent.

Kamensky, M. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 2014. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Keltikangas-Järvinen, L. 2016. Hyvät tyypit. Temperamentti ja työelämä. WSOY.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: FINVA.

Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Helsinki: Kauppakamari.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Helsinki: PRO Tammi.

Kylmäkosken vankilan työhyvinvointisuunnitelma 2019.

Laki Rikosseuraamuslaitoksesta 27.11.2009/953.

Lange, I. & Järvinen, K. 2019. Pelko pois – kohti rohkeaa johtamista. Helsinki: Alma Talent.

Luukkala, J. 2019. Osalliseksi onnellisuudesta. Helsinki: Duodecim.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. 2011. Toisin ajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro.

Moksi, K. 2016. Menesty esimiehenä nykyajassa. Pikaopas valmentavaan esimiestyöhön. Espoo.

Oikeusministeriön www-sivut. Viitattu 3.3.2019.

https://oikeusministerio.fi/documents/1410853/4735145/OM_strategiakuva.jpg/01a447f1-51f0-47bd-a24b-72fa8c02eadd?t=1545397941000

Oikeusministeriön ja Rikosseuraamuslaitoksen tulossopimus vuosille 2019 – 2022. Toimenpiteet vuodelle 2019.

Ojansalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. & Tuominen, K. 2005. Investoi oppimiseen ja kehittymiseen. Itsearviointin työkirja. Turku: Benchmarking.

Parviainen, A. & Parviainen, E. 2017. Menestyvä joukkue. Onnistu valmentavana esimiehenä. Porvoo.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Raami, A. 2016. Älykäs intuitio ja miten käytämme sitä. Helsinki: S&S.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Rikosseuraamuslaitoksen johtamisen ja esimiestyön laatukortti. 2018.

Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen www-sivut. Viitattu 28.2.2019.
<https://www.rskk.fi/fi/>

Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen www-sivut. Viitattu 28.2.2019.
<https://www.rskk.fi/fi/index/taydennyskoulutus.html>

Rikosseuraamuslaitoksen monisteita 1/2018. Rikosseuraamuslaitoksen tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2017. 28.2.2018.

Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011 – 2020. 20.11.2017.

Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartta. Tavoitteet ja kehittämisalueet kaudelle 2018-2021. Vuoden 2018 toimenpiteet.

Rikosseuraamuslaitoksen työtyytyväisyysbarometri 2019.

Rikosseuraamuslaitoksen ulkoinen esittely 2017.

Rikosseuraamuslaitoksen www-sivut. Viitattu 1.3.2019.

<https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/ajankohtaista/tiedotteetjauutiset/Tiedotteetjauutiset2018/12/hameenlinnanvankilantilojasuljetaansisailmaongelmienvuoksi.html>

Rikosseuraamuslaitoksen www-sivut. Viitattu 23.2.2019.

<https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/arvot.html>

Rikosseuraamuslaitoksen www-sivut. Viitattu 23.2.2019.

<https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/henkilosto.html>

Rikosseuraamuslaitoksen www-sivut. Viitattu 23.2.2019.

<https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/organisaatio.html>

Rikosseuraamuslaitoksen www-sivut. Viitattu 28.2.2019.

<https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/toimipaikatjayhteystiedot/aluekeskukset.html>

Ristikangas, M-R. 2018. Valmentava johtajuus. Rikosseuraamuslaitoksen esimiesvalmennus. Luento Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen esimiesvalmennuksessa 6.6.2018.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2018. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.

Rämö, A. 2018. Yksinkertaista johtamista – arjessa. Helsinki: Suomen liikekirjat.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2002. Mikä meitä liikuttaa. Moderniin motivaatio-psykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajille. Helsinki: J-Impact Oy.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tilastokeskuksen www-sivut. Viitattu 26.11.2019.

<https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

Tilastokeskuksen www-sivut. Viitattu 26.11.2019.

<https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Tuominen, C. 2018. Johda tunteita. Menesty työelämässä. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 28.2.2019.

<https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/>

Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 16.3.2019.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 28.2.2019.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivisen psykologian voima. Juva: PS-kustannus.

VaKHe ry:n Kriminaalipoliittisen koulutuspäivän muistio 19.4.2018.

Valkealahti, T. 2018. Ajankohtaista henkilöstöhallinnosta. Luento Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen esimiesvalmennuksessa 6.6.2018.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kysymykset

Valmentava johtaminen rikosseuraamuslaitoksessa

Osa 1

Taustatietoa

1.Työskentelen

Yhdyskuntaseuraamustoimistossa

Avovankilassa

Suljetussa vankilassa

Osa 2

Strategia on koko organisaation asia

Työpaikallani...

2....on kaikille yhteinen ja selkeä strategia

012345678910

Ei lainkaan pidä paikkaansa

Pitää täysin paikkaansa

3....Kaikki ovat mukana tavoitteiden määrittelyssä

012345678910

Ei pidä lainkaan paikkaansa

Pitää täysin paikkaansa

4....Tehdään yhdessä töitä yhteisten tavoitteiden eteen

012345678910

Ei pidä lainkaan paikkaansa

Pitää täysin paikkaansa

5....Säännöt, työnjako ja rajat ovat selkeät

012345678910

Ei pidä lainkaan paikkaansa

Pitää täysin paikkaansa

6....Osataan käyttää erilaisuutta yhteiseksi hyödyksi

012345678910

Ei pidä lainkaan paikkaansa

Pitää täysin paikkaansa

7....Käytetään valmentavaa johtamisotetta

012345678910

Ei pidä lainkaan paikkaansa

Pitää täysin paikkaansa

Osa 3

Valmentavan johtamisen taidot

Työpaikallani...

8....Kaikkia osallistetaan ja vastuutetaan

012345678910

Ei pidä lainkaan paikkaansa

Pitää täysin paikkaansa

9....Työssä ja päätöksenteossa valtuutetaan ja delegoidaan

012345678910

Ei pidä lainkaan paikkaansa

Pitää täysin paikkaansa

10....Oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä arvostetaan

012345678910

Ei pidä lainkaan paikkaansa

Pitää täysin paikkaansa

11....Annetaan riittävästi palautetta

012345678910

Ei pidä lainkaan paikkaansa

Pitää täysin paikkaansa

12....Vallitsee arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiri

012345678910

Ei pidä lainkaan paikkaansa

Pitää täysin paikkaansa

13....Vuorovaikutus on toimivaa

012345678910

Ei pidä lainkaan paikkaansa

Pitää täysin paikkaansa

14....Esimiehet ja johto ovat aidosti läsnä henkilöstölle

012345678910

Ei pidä lainkaan paikkaansa

Pitää täysin paikkaansa

15....Kannustetaan kehittymään

012345678910

Ei pidä lainkaan paikkaansa

Pitää täysin paikkaansa

Osa 4

Kerro

16.Mitkä ovat mielestäsi valmentavan esimiehen/johtajan ydintaidot?

17.Minkälaista hyötyä koet valmentavasta johtamisesta olevan alaiselle/esimiehelle/työpaikalle?

18.Koetko omaavasi riittävät valmentavan johtamisen taidot?

19.Minkälaista lisätietoa/-osaamista valmentavassa johtamisessa haluaisit/tarvitset?

20.Miten johtamisen laatukorttia voi mielestäsi hyödyntää johtamisessa/esimiestyössä?

21.Miten valmentavaa johtamista voi työpaikallasi kehittää?

22.Mitä merkitystä itsensä johtamisella on sinulle/työpaikalle?

Osa 5

Kiitos, kun vastasit!

Hei!

Vastausaikaa jatkettu 12.9.2019 asti, jotta kaikilla olisi mahdollisuus vastata kyselyyn. Mielipiteesi on tärkeä, joten toivon runsasta osallistumista.

Suuret kiitokset jo vastanneille!

Terveisin Teija Suvanto

Lähettiläjä: Suvanto Teija (RISE) Lähetetty: 7. elokuuta 2019 11:38

Tervehdys!

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa YAMK johtamisen tradenomiksi. Teen opinnäytetyötä aiheesta ”Valmentava johtaminen rikosseuraamuslaitoksessa”. Liitteenä olevan kyselyn kysymykset liittyvät meidän jokaisen työyhteisöön, esimiestyöhön ja johtamiseen.

Vastaaminen tapahtuu täysin nimettömänä ja vastauksia käsitellään niin, ettei kenkään henkilöllisyys paljastu. Saatuja tietoja käsitellään ja säilytetään luottamuksellisesti ja ne hävitetään työn valmistuttua.

Toivon, että sinulla on hetki aikaa paneutua vastaamaan linkissä olevaan kyselyyn. Kysely on avoinna 30.8.2019 asti. Kiitos jo etukäteen!

Teija Suvanto

Tässä on linkki lomakkeeseen Valmentava johtaminen rikosseuraamuslaitoksessa:
https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=165bUOHcWUWoORV9Fv_-bwo1LFq99rJClgh_HJu7WDdUQ0dSUDNKQVZOM1ZUTEtIWUdITEpHVDNFVS4u

Microsoft Forms Luo omat lomakkeesi osoitteessa forms.office.com

Aihe: haastattelupyyntö

Hei!

Opiskelen Satakunnan Ammattikorkeakoulussa tradenomi YAMK johtamisen suuntautumisvaihtoehdossa ja olen tekemässä opinnäytetyötä aiheesta ”Valmentava johtaminen Rikosseuraamuslaitoksessa”.

Toivon voivani haastatella aiheesta muutamia Rikosseuraamuslaitoksen yksiköissä johtotehtävissä työskenteleviä virkamiehiä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää valmentavaa johtamista ja esimiestyötä Rikosseuraamuslaitoksessa. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa henkilökohtaisella tapaamisella.

Haastattelu kestää noin 30 - 60 minuuttia. Haastattelut nauhoitetaan, jonka jälkeen nauhoitettu aineisto litteroidaan ja siitä poistetaan tunnistetiedot. Aineisto käytetään ainoastaan tieteelliseen tarkoitukseen ja opinnäytetyön valmistuttua aineisto tuhoaan.

Jos haluat osallistua, vastaa tähän viestiin, niin lähetän sinulle haastattelun teemat ja voimme sopia haastattelun ajankohdasta.

Terveisin

Teija Suvanto
rikosseuraamusesimies
Kylmäkosken vankila
puh. 0503628770

VALMENTAVA JOHTAMINEN RIKOSSEURAAMUSLAITOKSESSA
haastattelun teemat:

VALMENTAVAN JOHTAMISEN/ESIMIESTYÖN NYKYTILA
TYÖPAIKALLASI

VALMENTAVAN JOHTAMISEN/ESIMIESTYÖN HYÖDYT

MAHDOLLISET ESTEET JA HUOMIOITAVAT SEIKAT VALMENTAVAN
JOHTAMISEN/ESIMIESTYÖN TOTEUTUMISELLE

MITEN JOHTAMISEN LAATUKORTTIA VOI HYÖDYNTÄÄ
JOHTAMISEN/ESIMIESTYÖN TUKENA JA KEHITTÄMISESSÄ

MITEN VALMENTAVAA JOHTAMISTA/ESIMIESTYÖTÄ VOIDAAN
KEHITTÄÄ

(keskushallinto – johto – esimiehet – työntekijät – työyhteisö)